مبادئ التفاوض

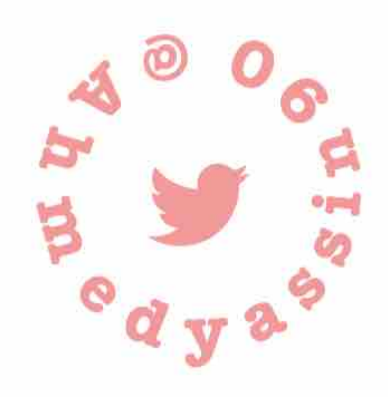
الدكتور

محسن أحمد الخضيري




@Ahmedyassin90


مباديء
التفاوض


@Ahmedyassin90

مبادىء التفاوض

دكتور
محسن أحمد الخضيري

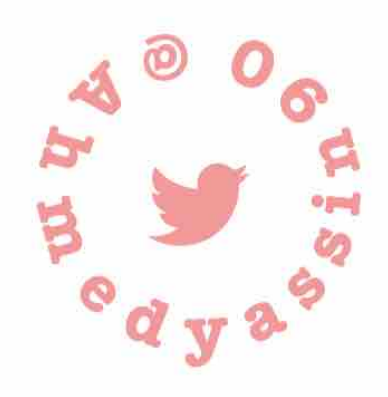


مجموعة النيل العربية



عنوان الكتاب : مبادئ التفاوض
المؤلف : د. محسن أحمد الخضيري
رقم الإيداع : 2003 / 2552
الترقيم الدولي : 0 - 80 - 5919 - 977
الطبعة : الأولى
سنة النشر : 2003
الناشر : مجموعة النيل العربية
العنوان : ص.ب : 4051 الحي السابع
مدينة نصر - القاهرة - ج.م.ع
التليفون : 00202/2707696 - 2754583
الفاكس : 00202/2707696
بريد إلكتروني : e-mail: arab_nile_group@hotmail.com
e-mail: arab_nile_group@link.net




@Ahmedyassin90

المحتويات

مقدمة

مر علم التفاوض بمراحل ثلاثة متتابعة حتى اكتمل الإطار النظري العام الذي أمكن الارتكان إليه في إشارة إلى هذا العلم ، باعتبار أن التفاوض علماً متكاملاً ، قائماً بذاته وإن كانت تربطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى علاقات وطيدة وصلات قوية ، تقوم على الأخذ والعطاء ، والتفاعل والبناء .

وهذه المراحل الثلاث التي مر بها علم التفاوض تتدرج وإن كانت كل منها لا تختفي بوجود الأخرى ، بل إن كل منها تتواجد ، بتواجد الأخرى وهذه المراحل هي :

مرحلة الفن ، أو ما يطلق عليه بفن التفاوض ، ومرحلة الأدب أو ما يطلق عليه بأدب التفاوض ، ومرحلة العلم أو ما يطلق عليه علم التفاوض .

وبالنسبة للمرحلة الأولى ، وهي مرحلة الفن فهي أسبق المراحل جميعها وأقدمها ، وتنصرف إلى الأسلوب والتكتيك والمهارات التفاوضية التي اكتشفها الإنسان ومارسها في محاوراته ومفاوضاته ومعاملاته مع الأخرين ، منذ بدء الخليقة حتى الآن ، سواء كان هؤلاء الآخرين زوجات أو أفراد في تجمعات قبلية أو حضرية . وهو بالطبع فن متغير ، ومتناسب وفقاً لما يتطلبه الموقف التفاوضي ، وما تحتاج إليه عملية التفاوض ذاتها . والمتتبع للتاريخ القديم سوف يرى كم كان التاريخ غنياً بعمليات التفاوض سواء بين الأفراد أو بين الحكومات ، فعلى سبيل المثال إن نظرة فاحصة للمعاهدات التي عقدتها الأسر الفرعونية الحاكمة في مصر مع أمراء بلاد بونت ومع الحيثيين وأمراء النوبة والسودان تظهر بوضوح دور المفاوض المصري الفرعوني الذي يحقق هذه المعاهدات .

أما المرحلة الثانية : وهي مرحلة «الأدب التفاوضي» فإنها تنصرف إلى عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية . وقد بدأت هذه المرحلة عندما اكتشف الإنسان الكتابة وإن كان يجب أن نقرر أن الاهتمام قد انصب في تلك المرحلة على

تدوين النتائج التي تحـققت عن طريق التفـاوض سواء اتخذت شكل معـاهدة أو اتفاق ، أو كان ارتضاء بالأمـر الواقع . وإن كان يجب الاعتراف أن ظهور الأدب التفـاوضي ، قد جاء متأخراً بعض الشئ ، خاصة ، وأن التفاوض وفـقاً لمناهجه وأساليبه العلمية على هذا النطاق لم يكن يمارسه إلا الخـاصة ، برغم أن المواقف التـفاوضيـة هي مواقف دائمـة ومستـمرة بين كافة البشر باختلاف أعمارهم ومـؤهلاتهم ووظائفهم وأعمالهم . فالإنسان هو فرد مفاوض في كافـة معـاملاته شراءاً أو بيـعاً ، زواجـاً أو طلاقاً ، ومعـايشة واغـتراباً ، بل وفي قـضائه للحاجات أياً كان نوعها طالما كانت هذه الحاجة مرتبطة في إشباعها بفرد آخر .

وقد ذهب البـعض إلى أن الإنسان منذ ميلاده حـتى لحاقه بخالقـه ، هو في سلسلة دائمة متتابعة الحلقـات من المواقف التفاوضية . فالطفل الوليد عندما يصـرخ أو يبكي طالباً لحاجة من الحاجات هو في مـوقف تفاوضي يملي فيه إرادته ، ويـستخدم فيـه تكتيكاته وأدواته التي يملكها لتـحقيـق الهدف وهو إشبـاع الحاجة ، ومـا الصراخ والبكاء إلا أداة رئيسـية للتنمـية والتهديد والإرغام والتحذير والإقناع وإملاء الإرادة ، وهي أمور يتعلمها الإنسان منذ صغره وينميـها ويعدل ويطور فيـها مع نضوجه من خـلال تجاربه وخبرته التي يحـوزها في مراحل عمره المختلفة .

وفي المرحلة الثالثة : أي مرحلة علم التفاوض ، فهي تقوم على تنظيـر المبادئ التفاوضية أو المرحلة التي يتعـين الوصول إلى قوانين علمـية يمكن تطبيـقها ، فـهي مرحلة حديثـة جداً لايزال هناك جـدل واسع مستـمـر حولهـا ونقـاش محـتدم بين أصـحاب الرأي القـائل بأن التفـاوض فن ، وبين أصحـاب الرأي بالأدب التفاوضي وبين رواد العلـمية في التـفاوض . ويمكن أن نقول بأن أي عملية تفاوض لا تقوم إلا وفقاً لمبادئ عامة محددة ، وأسس وقواعد متـفق عليها ، واتجاه مـحدد الأهداف يتعين الوصـول إليه . ومن ثم فإنه من المتـصور أن يتم التفـاوض من «فراغ» وفي «فراغ» ، وإلى «فـراغ» ليصبح الثـالوث العلمي «من» ، «إلى» و «في» قضية لانهائية تقوم على لاشئ أو تدور في «خواء» أو «فضاء» لا يدرك العقل مداه أو

يحيط الفرد بأبعاده ، أو يتعرف على محتواه .

وإذا كانت حقيقة التفاوض تبدأ بمنهج عقلي مرسوم ومحدد ، يسانده حوار راشد شديد الدهاء ويتم بين طرفين أو أكثر حول مسائل يراد الاتفاق على حل لها ، أو قضايا غير محددة الأبعاد يراد تحديد أبعادها وتسويتها من خلال مشاركة فعالة لكل طرف من أطراف هذه القضايا ، وتقدم من خلال هذا كله مبادرات إيجابية ، وسلبية ، ووجهات نظر ، ودفوع كل طرف للوصول إلى مزايا أو حقوق لم تكن محددة أو واضحة من قبل ، ويتوج هذا توقيع اتفاق أو معاهدة ، أو عقد يتضمن نتائج العملية التفاوضية وإقرار وإذعان الأطراف الموقعة عليها بهذه النتائج .

ووفقاً لما سبق يمكن تحديد الأسس العلمية والتنظيرية العامة لعلم التفاوض من حيث خضوعه لقواعد علمية محددة ، ومناهج عامة وخاصة مستخدمة ، وخطوات يتعين السير فيها ونتائج يتعين تحقيقها والوصول إليها .

ولا ينصرف الجانب العلمي للتفاوض إلى المناهج والنظريات ، بل أنه يتجه وبالضرورة إلى دراسة أدوات التعبير التفاوضية وأساليبه الفنية والعرض لكل منها بالشرح والتحليل ، وفي الوقت ذاته للنواحي القانونية والاقتصادية والسياسية للتفاوض باعتباره علماً اجتماعياً متشعب الجوانب ومتعدد الأبعاد .

وللتفاوض أنواع مختلفة يمكن تحديدها وفقاً لنوع النشاط المتصل به وأهمها :

المفاوضات التجارية ، المفاوضات السياسية ، المفاوضات القانونية ، المفاوضات الاجتماعية ... إلخ ، كما يمكن تحديدها وفقاً للقائمين بها وأهمها :

مفاوضات عائلية ، مفاوضات حزبية ، مفاوضات حكومية ، مفاوضات دولية ، مفاوضات مؤسساتية ... إلخ .

كما يمكن تقسيمها وفقاً للغرض من المرحلة التفاوضية إلى مفاوضات ابتدائية أولية ، مفاوضات تمهيدية ، مفاوضات مرحلية ، مفاوضات نهائية أو ختامية .

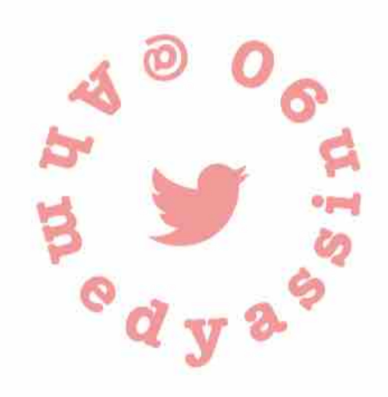
وأياً ما كانت عمليـة التفاوض وأياً كان نوعها فإن أهم عنصر فـيها هو الإنسان المفاوض ذاته ، والذي يمكن القـول بإجـمـاع كـافـة الآراء أنه إنسـان لا يمكن أن يـصنع بالوراثة ، أو بالمنصب الإداري أو السياسي أو المهني الذي وصل إليـه ، بل أنه يخلق بالصفات التي وهبه الله إياها وبالعلم والتدريب والخبرة التفاوضية التي اكـتسبها ، وهي أمور تجعل هذا الإنسان فرداً متميزاً في عمله وفي أدائه التفاوضي .

ولهذا كله ، يتـعين العرض للأسس النظرية العـامة للتفـاوض بدءاً بتعريفـاته ومناهجه ، وأدواته وتكتيكاته وبالشرح والتحليل لخصائص ومكونات ودقائق وتفاصيل كل منها شكلاً ومضمـوناً ، وكذا للقوى التوازنيـة لأطراف العملية التفـاوضية ، ودور كل منها في الـتأثير على سيـر المفاوضات ، والبـيئة المحـيطة بالتفاوض وكـيفيـة تهيئـتها لتـصبح دافعـة ومؤيدة للأدوات المستخدمـة لإنجاح العملية التفاوضيـة والوصول للهدف المحدد لها وكيفيـة اختيار فريق التفـاوض وتدريبه وإعداده للقيام بالعـملية التفاوضيـة وتوزيع الأدوار على أعضائه ، والمهام الموكـولة لكل منهم ، وتحديد مكان التفـاوض والنواحي المتعين استـيفائهـا قبل بداية العملية التفاوضية ، وما يتعين إجرائه أثنائها وما يجب القيام به بعدها .

وهي أمـور يجب الإحـاطة بهـا ، والإلمام بكافـة دقائقـها وعناصـرها من جانب كل فـرد يرغب في أن يكون مفاوضاً ناجحاً .



أهمية علم التفاوض


@Ahmedyassin90

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين الأولى ضرورته ، والثانية حتميته . ورغم التقارب العام في المعنى اللفظي بين الزاويتين إلا أنهما يمثلان معاً محور وركيزة الأهمية القصوى لعلم التفاوض في حياتنا المعاصرة .

فنحن نعيش عصر المفاوضات ، سواء بين الأفراد ، أو بين الدول أو بين الشعوب . فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية . انظر إلى صحيفتك اليومية أو استمع إلى نشرة الأخبار ، تجد أن الأمم والحكومات تتفاوض ، والأفراد يتفاوضون فرادى من خلال علاقاتهم الشخصية أو جمعاً من خلال تنظيماتهم . فالعمال من خلال نقاباتهم يتفاوضون مع أصحاب الأعمال ، والنقابات تمارس ضغطها على الحكومات من أجل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل والزوجات يتفاوضن مع الأزواج من أجل زيادة مصروف البيت والآباء يتفاوضون مع الأبناء من أجل زيادة ساعات المذاكرة للوصول إلى مجموع أكبر ... إلخ .

فالتفاوض أصبح صفة ملازمة لضروريات الحياة ليس فقط للأفراد ولكن أيضاً للدول والحكومات . فعندما تطالع صحيفتك اليومية ، تواجهك عشرات الأخبار عن عمليات التفاوض التي تتم في العالم وتحتل الصفحة الأولى ، فمحادثات الحد من الأسلحة النووية بين القوتين العظميين ، ولقاء زعيمي الدولتين هي مفاوضات تتم على مستوى القوى العظمى ممثلة في أكبر دولتين في العصر الحاضر . والحوار بين الشمال والجنوب هو مفاوضات تتم بين مجموعة من الدول الفقيرة المتخلفة ، وبين الدول الصناعية الغنية المتقدمة ، تقوم من خلاله كل منها بعملية التفاوض ، كما أن اجتماعات دول السوق الأوروبية المشتركة ما هو إلا مفاوضات على المستوى الأقليمي الذي يضمه هذا التكتل أو ذاك .

بل أكثر من هذا فإنه على مستوى الأحزاب السياسية داخل الدولة الواحدة ، نجد أن مرشح الحزب في لقائه بجماهير الحزب أو بناخبيه وتقدمه إليهم وتحدثه معهم وعرضه لأفكاره وتقديمه لوعود معينة ، هو فن عملية تفاوض يستخدم فيها أدواته وتكتيكاته ومناهجه واستراتيجياته من

أجل إقناع الناخبين بإعطائه أصواتهم مقابل الوعود التي بذلها أثناء العملية الانتخابية .

ومما تقدم ، تظهر ضرورة علم التفاوض ، ومدى الأهمية التي يستمدها من تلك الضرورة ، خاصة من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه ، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى .

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية ، نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج ، أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها .

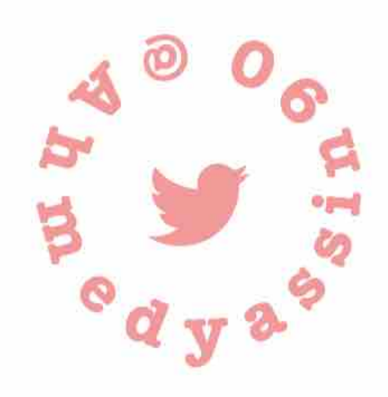
فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة ، ومن القوة ، ومن النفوذ ، ولكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة ، أو كل النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر ، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة ، وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل . فالتفاوض باستخدامه كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل ، بما فيها اللجوء إلى القوة المسلحة أو للحرب العسكرية المباشرة على الرغم من كونها أشد إيلاماً وقوة وأسرع حسماً وأفضل نتيجة ، إلا أن الحرب لا تكون نهاية الصراع بل مرحلة من مراحله ، ومن ثم نجد أن التفاوض يعد أشد طعناً وأنفذ وأبعد أثراً وتأثيراً وتحقيقاً للهدف النهائي وضماناً للاستقرار طويل الأجل .

فالحرب أو العمل العسكري وإن كانت أسرع في فرض الإرادة ، إلا أنها لا تمثل نهاية للمطاف، فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته ، بل قد تكون حافزاً له على الاستمرار فيها دون هوادة ودون كلل لتشمل الحرب أجيالاً كاملة وتورث أحقاد ونوازع ودوافع وكراهية تكفي لاستمرارها ، خاصة نتيجة لأنهار الدم التي أريقت وللأرواح التي أزهقت ، ومن ثم فإن

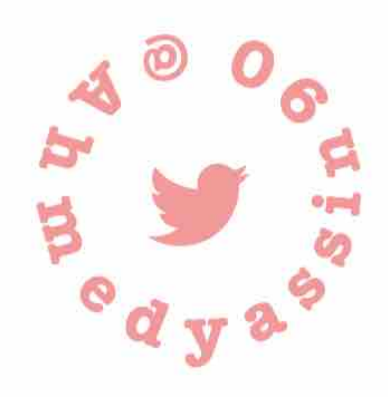
الحرب لا تغير من الطابع العام للفرد أو الدولة باعتبارها إطار للجماعة بل تمثل الهزيمة فيها مرحلة مؤقتة من مراحل الصراع ، وذلك لأن الطرف المهزوم يحاول غسل عار الهزيمة عن نفسه ، ومن ثم يبدأ التفكير والإعداد لحرب جديدة ينتصر فيها ، ومن ثم يكون على الطرف المنتصر أن يظل مترقباً لهـذه الحرب الجديـدة أو أن يظل في شغل دائم لإحـباط أي بوادر لتـقوية القـوة المسلحة للخـصم واستنزاف قدراته مادياً ومعنوياً وتدمير إرادته ذاتياً حتى لا تنشب هذه الحرب من جديد .

وعلى هذا يصبح التفاوض مخرجاً نهائياً نحـو الاستقرار ، وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا ، والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة ، ومن ثم فإن التفاوض يصبح انتصاراً للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد ، تستخدم فيها أسلحة الحوار، ومقـارعة الـرأي ، والحجـة بالحجـة ، والدليل بالدليل ، والمنطق بالمنطق ، ومن ثم يكون الـوصول لنتائج نهائية يقتنع بها الأطراف . وعلى هذا يكون الانتصار نهائياً إذا انقاد الخصم للاعتراف بالحق الطبيعي والشرعي وسلم تسليماً كاملاً بهـذا الحق ، ووقع بشأنه وثيقة أو معاهدة أو اتفاق ملزماً له وتتويجاً للعمل التفاوضي الذي أدى إليه .


@Ahmedyassin90



مفهوم التفاوض


@Ahmedyassin90

مفهوم التفاوض

تتعدد تعريفات التفاوض وتتكاثر مفاهيمه خاصة بين أبناء المهنة ومحترفيها ، ويرجع هذا التعدد إلى النظرة الجزئية التي ينظر فيها كل منهم إلى التفاوض. فبعض منهم يعرف التفاوض من حيث الوظائف التفاوضية ، والبعض الآخر يعرفه من حيث الخطوات التفاوضية ، والبعض يصيغ مفهومه من حيث الهدف ، والآخر من حيث الأدوات والوسائل . ولا يعاب على تلك التعريفات المختلفة إلا نظرتها الجزئية للتفاوض ومفهومه .

تعريف التفاوض :

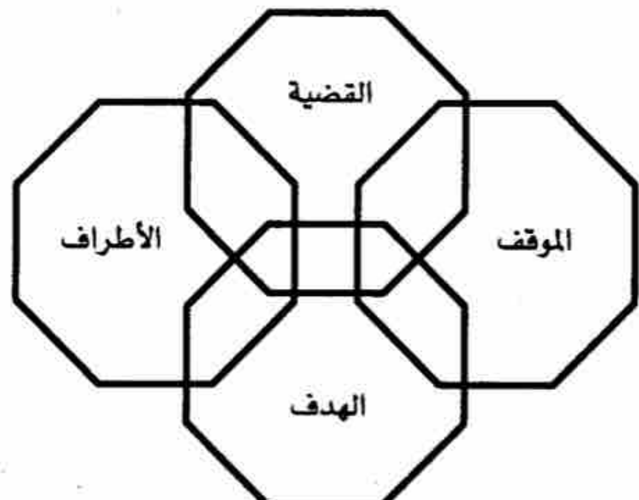
يمكن تعريف التفاوض من خلال النظرة الشمولية لكل من القضية التفاوضية وأطرافها ، وخطواته والهدف المطلوب الوصول إليه على النحو التالي :

التفاوض هو «موقف» تعبيري حركي قائم بين «طرفين أو أكثر» حول «قضية» من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة ، وتكييف وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح «القائمة» أو للحصول على «منفعة» جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن «عمل معين» في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه «أنفسهم» أو تجاه «الغير» .

ورغم ما يوجه من نقد إلى هذا التعريف الشامل ، خاصة فيما يتصل بحجمه أو بصياغته المركبة إلا أنه يظل أكثر التعريفات منطقية وقبولاً للتعبير عن التفاوض في إطاره المتكامل .

ووفقاً لهذا التعريف يمكن تحليل عناصر التفاوض والإحاطة بمفهومه العام الكلي ، وكذا الإلمام بدقائق عناصره الجزئية والتي يمكن أن تستخلص منها العناصر الآتية التي يوضحها الشكل التالي بسهولة :

عناصر التفاوض الرئيسية :



- الموقف التفاوضي .
- أطراف التفاوض .
- القضية التفاوضية .
- الهدف التفاوضي .

أولاً - الموقف التفاوضي :

وفقاً للتعريف السابق ، يعد التفاوض «موقف» ديناميكي ، أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً وتأثراً ، وهو «موقف» تعبيري يستخدم فيه اللفظ والكلمة ، والإشارة ، والجملة ، والعبارة استخداماً دقيقاً ذكياً بين أطراف راشدة وتستخدم من خلاله كافة مهارات وقدرات العقل البشري ودهائه ، وباعتبار أن عملية التفاوض ذاتها واستخدام أدواتها هي تجميع لكافة المهارات البشرية وقدرات المفاوضين العقلية بغير حدود .

والتفاوض أيضاً هو «موقف» مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية وتنشأ أثنائها .

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب على كل مفاوض أن يعيها جيداً أهمها ما يلي :

1- الترابط :

وهذا يستـدعي أن يكون هناك ترابط على المستـوى الكلي لعناصر القـضية التي يتم التـفاوض بشأنها ، أي أن يـصبح الموقف التفاوضي «كل» عـام مترابط وإن كان يسهل الوصـول إلى عناصره وجزئياته .

2- التركيب :

وهو يشبه إلى حد ما العنصر السابق . وحـيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ، ويسهل تناولهـا في إطارها الجزئي ، وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي ، وبحيث يكون هذا التـركيب بسيطاً وواضـحاً بدون غموض أو لبس ، أي أن تبـدو عناصر الموقف التـفاوضي في صـورته التركـيبـية عـاكسـة لمكوناته بوضـوح تام وشاملة في الوقت ذاته للقـضيـة التفاوضية بكل عناصرها وأجزائها القريبة والبعيدة ، المرحلية والنهائية .

3- إمكانية التعرف والتمييز :

يجب أن يتصف المـوقف التفاوضي بصـفة إمكانية التـعرف عليـه وتمييزه دون أي غـموض أو لبس، أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه .

4- الاتساع المكاني والزماني :

ويقصد به مقـدار الحيز المكاني ، والفترة الزمنية التي استغـرقتها القضية التفـاوضية أو الموضوع التفـاوضي ، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعـيشه ويمر به الموقف التفـاوضي ، وبمعنى آخر المرحلة التاريخـية التي يتم التفـاوض فيهـا والمكان الجغرافي الذي تشـمله القضيـة التفاوضـية عند التفاوض عليها .

5- التعقيد :

الموقف التفاوضي هو مـوقف معقد حيث تـتفاعل داخله مجموعـة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح .

6- الغموض :

ويطلق البعض على هذا الموقف «الشك» حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي خاصة ، وأن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وآراء الطرف المفاوض الآخر .

ومن ثم فإن الموقف التفاوضي ، هو موقف مترابط في عناصره منسجماً في تركيبه ، متوافق في أجزائه ، قابلاً للتمييز والتعرف على مكوناته وأبعاده . وهو في الوقت نفسه متسعاً وشاملاً في مضمونه ، وشاملاً في مضمونه ، وما تضمنه من ظروف فرضتها اعتبارات المكان والزمان ، وأن يتضمن الموقف التفاوضي في الوقت نفسه درجة من التعقيد والغموض خاصة فيما يتصل بأفراد الطرف الآخر ، حتى يكون الموقف متوازناً في أطرافه .

ثانياً - أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة فعلاً وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض . من هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية لتشمل أطرافاً أخرى لها علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية ، أو قد يضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية .

ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة ، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض . وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض ، ويمكن أن تقوم بدور مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على تطوير وسير العملية التفاوضية وعلى نتائجها ، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات بل تتوارى وراء الكواليس وتشرف على إدارة مسرح التفاوض وتلقين بعض الأطراف العملية التفاوضية ، وما يجب أن يقوموا به فعلاً مع

تهيأتها للمناخ الذي كفل أهدافها غير المعلنة أو للحفاظ على مصالحها المعلنة .

ثالثاً - القضية التفاوضية :

فالتفاوض أياً كان نوعه ، وأياً كان القائمين به ، أو أياً كانت أطرافه ، لابد أن يدور حول «قضية معينة» أو «موضوع معين» يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، أو الإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية . وقد تكون القضية ، قضية إنسانية عامة ، أو قضية شخصية خاصة ، أو تكون قضية اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية ، أو أخلاقية ... الخ . ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي تعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض وفقاً لكل مرحلة ، بل ولكل نقطة من نقاط التفاوض ، سواء كانت نقطة اتفاق يتم الانطلاق منها ، أو نقطة اختلاف يتعين تسويتها أو القضاء عليها ، أو إرجائها إلى جلسات مستقبلية تتحدد فيما بعد أو لأجل غير مسمى .

أيضاً فإن بمعرفة عناصر القضية التفاوضية نقوم بتحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات ، وبالتالي تمثل هذه العناصر سياجاً لا تتعداه المناقشات والمحاورات التفاوضية ، ولا تخرج عنها وإلا كانت جهوداً عقيمة لا تعود بأي نفع على القائمين بها ، إلا إذا كان هذا الخروج هو هدف في حد ذاته لتمييع القضية أو إرباك الطرف الآخر وكشفه أو تعريته وإفقاده الأمل بتطويل الوقت في كسب قضيته ، بل وإجباره مقتنعاً أو يائساً بصرف النظر عن هذه القضية التي لا أمل فيها ، أو إجباره على القيام بتصرف أهوج أو أرعن يفقده الاحترام ، ويكون دافعاً إلى نسف العمل التفاوضي بالكامل وإلى الأبد أو لفترة طويلة يتم خلالها تغيير القضية التفاوضية بمهارة وتخطيط واعي دقيق يتضمن برامج زمنية محددة الأهداف يتم تنفيذها بخطى ثابتة لإفقاد الخصم كافة مقومات النجاح بل ومقومات الحياة الأساسية أصلاً إذا كانت العلاقة هي علاقة صراع بين الطرفين المتفاوضين . وتعبر القضية التفاوضية في جوهرها عن «مصلحة» أو منفعة «معينة» أو

رابطة أو «علاقة» تجنى من ورائها المصلحة والمنفعة لكل طرف من أطراف التفاوض وبالتالي فإنه ليس من المعقول أن يتفاوض طرف ما على تحقيق ضرر لنفسه أو لذاته . وقد تكون هذه المنفعة قائمة فعلاً في الوقت الراهن ، ويرغب المفاوضون في استمرارها أو زيادة حجمها وقيمتها ، وقد تكون مزمع إيجادها أو التوصل إليها في المستقبل وترغب الأطراف المتفاوضة في الإسراع بتحقيقها ، أو أن تكون منع الضرر الحالي أو المستقبلي وتغيير خط العلاقة الحالية إلى علاقات أفضل مستقبلاً ... وهكذا .

رابعاً - الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات ، وتستخدم الأدوات والتكتيكات ، وتستنفر من أجله الهمم ، وتحفز الجهود ، وتشحذ المواهب من أجله .

فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة وكل تكتيك استخدم وقياس مدى سلامته أو نجاحه وفقاً لمدى القرب أو البعد عن تحقيق هذا الهدف ، ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل ، وتستبدل الأدوات والتكتيكات التفاوضية ، بل والمفاوضون أنفسهم ويحل آخرون محلهم بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية ، واقترابهم من تحقيق الهدف النهائي الموضوع .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي - إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي . وتعطى أولويات تناول هذه الأهداف الجزئية وفقاً للظروف الخاصة والعامة المحيطة بعملية التفاوض ، واستعداد الطرف الآخر وتقبله لتناول هذا الهدف الجزئي ، وغالباً ما يكون هناك تعارض بين الطرفين ، فيقوم أحدهما باستنفار كافة الجهود والأطراف والقوى الضاغطة على الطرف الآخر لإجباره أو إقناعه بتقبل رأيه حتى تتم العملية التفاوضية وفقاً لما هو مخطط لها .

وتتم عملية تجزئة الهدف التفاوضي الإجمالي العام ، في إطار من التناسب الحركي الذي يتوافق فعلاً مع المعطيات والإمكانيات والمتاحة . أي بدرجة من التوازن بين عناصر الوقت (الزمن) وبين عناصر التكلفة (النفقات المالية) ، وبين عنصر الجهد (العنصر البشري المفاوض) وبين العائد (عنصر المكاسب) التي يتم الحصول عليه من التفاوض . ومن ثم يكون للعملية التفاوضية طابعها الخاص وحيويتها الديناميكية العامة ، حتى يسهل رصد النتائج وحساب مدي التقدم في العملية التفاوضية ، وتعديل الخطط والمناهج التفاوضية نتيجة لذلك .

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض .
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً .

فعملية التفاوض تتم في إطار من توازن المصالح المتوافقة أو المتعارضة بين أطرافه . ويتم هذا التوافق إذا كان محور التفاوض مصلحة مشتركة قائمة فعلاً أو مطلوب إيجادها مستقبلاً أما التعارض بين الأطراف المتفاوضة فتتعدد درجاته وتزداد حدته إلى درجة الصراع بين الأطراف المتفاوضة ، ليصبح التفاوض في هذه الحالة عملية تطويع ومواءمة بين أطرافه يتم من خلالها حل وإزالة أوجه التعارض وأسباب النزاع بتعديل المناخ المحيط بالطرفين ليصبح أكثر تقبلاً للمصالحة واستبدال العداء الدائم بالصداقة الوليدة تمهيداً للتوصل إلى حل وسط مقبول من الأطراف . وإن كان يجب التنويه أن كثيراً ما تستخدم العملية التفاوضية في حالة العداء الدائم بين طرفين ، كخطوة مرحلية لتغطية عجز أو قصور لدى أحد الطرفين استعداداً لبدء جولة جديدة من الصراع أو لكسر وحدة التحالف المؤيدة للطرف الآخر إذا ما كان هذا التأييد قائم على استمرار حالة الصراع بيننا وبين هذا الطرف وبالتالي خلخلة قدرات وموارد ومصادر دعم ومساندة هذا الطرف تمهيداً لعزله والقضاء عليه حينما تسنح الفرصة أو لاستخدامه كأداة لتدمير أصدقاء الأمس وحلفائه السابقين ، ومن ثم التخلص منهم جميعاً بدهاء وذكاء .

وجدير بالذكر أيضاً أن هناك نوعين من التعارض أو الصراع على المصالح هما :

- تعارض المصالح Interests Conflict .
- تعارض الحقوق Rights Conflict .

وتعارض المصالح ينشأ من خلال الرغبة في الاستـحواذ والتوسع والسيطرة لفرد ما أو لشخص ما أو لدولة ما على حساب الأفراد أو الأشخاص أو الدول الأخرى ، وبالتالي فإن المواجهة بين كل منهم تصبح مواجهة وصراع على مصالح كل منهم إزاء الآخر .

في حين أن تعارض الحقـوق ينشأ من خلال إحساس أي طرف من أطراف التـفاوض بانقاص حق من حقوقه نتـيجة رغبة الطرف الأول أو قيام الطرف الآخـر بأخذ هذا الحق أو وضع العراقيل والقيود الشـديدة على هذا الطرف لممارسة حقه والحـجر على إرادته في استخدام حق من حـقوقه المخولة له شرعاً أو طبيعياً أو قانوناً أو أياً كان محور هذا الحق .

وبالقياس يمكن إيجاد نوعـين من الارتباط هما ارتباط المصالح ، وارتباط الحقـوق ووفقاً لهذين الارتباطين يتم إيجاد التواؤم والتوافق وتكييف التفاوض بين الأطراف المفاوضة .

ووفقاً لما تقـدم فإنه يجب التفرقة بين التـفاوض وبين الأعمال الأخرى التي تنشـأ إلى حد معين مع العمل التفاوضي ، ولكنها لا تعد في الحقيقة تفاوضاً بالمعنى الدقيق لكلمة تفاوض ، وأهم هذه الأعمال التي تحدث لدى البعض التباساً حول معناها هي :

«التعاون» ، و «الصراع» ، و «المساومة» ، و «التحكم» ، و «التنازل» ، و «التآمر» ... الخ .

فالتعاون هو اتفـاق بين طرفين أو أكثر تربطهما صداقـة مشتركة ومصلحة واحـدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة ، ويفتـرض التعاون قدر من المساواة في الحقوق والواجبات وانسجام تام في المصالح والفوائد بين أطرافه وإدراك وتفهم كامل لدور كل منهم وإمكانيّاته ومشاكله ورغباته ، ومن ثم يكون التعاون ثمرة للتفاوض ونتيجة منطقية له وبالتالي فإن التعاون لا يصح أن يطلق عليه تفاوضاً باعتباره محصلة للتفاوض وليس التفاوض ذاته .

أما «الصـراع» فإنه يشكل الجانب العكسي المضـاد للتعاون ، فـهو يقوم على تعـارض المصالح

والرغبات وتنازع الحقوق والواجبات وعدم تقبل أي طرف من الأطراف المتصارعة لآراء أو وجهات نظر الطرف الآخر ، بل ورفضها وعدم احترامها والاستعداد للمضي قدماً في سبيل إزالة هذا الطرف وآرائه من الوجود والقضاء عليه ، باستخدام كافة القوى المتاحة مادياً ، وعقلياً ومعنوياً وفكرياً مستغلاً كل وسائل الخداع والمناورة والكذب وبذل الوعود الخادعة والمفاجأة والاقتناص للفرص ، ومن ثم يصبح الصراع أحد مناهج التفاوض وأحد أساليبه ، وإن كان يرى البعض أنه من الضروري التفرقة بين الصراع كمنهج وبين التفاوض كعلم أو كفن متكامل الجوانب له مناهجه المتعددة والتي لا يعبر عنه منهج واحد فقط ، ومن ثم فإنه من الضروري الفصل بين الاثنين .

في حين أن المساومة هي أسلوب من أساليب تخفيض الثمن والمجادلة بين بائع ومشتري حول المقابل الذي يتعين على المشتري دفعه لقاء الحصول على السلعة أو الخدمة التي يريد الحصول عليها، وتعد المساومة أحد الفنون الرئيسية في التعامل بنظرية السوق الكبير والتاجر خرب الذمة . وهي نظرية تقوم على استخدام كافة فنون التعامل أو الشراء السوقي من اختيار ومعرفة لكافة أسعار السلعة لدى التجار ، واختيار لجودتها وبخس قيمتها واستخدام الحلف بالإيمان المقدسة والصياح والتلويح بالأيدي ... الخ .

وبالتالي فإن المساومة تعد أحد الأدوات التفاوضية وليس بالضرورة كل التفاوض بل أن التفاوض كمفهوم ومصطلح يتسع نطاقه ليشمل جوانب متعددة تفوق المساومة وتحتويها إحتواءً .

وقد يخلط البعض بين «المقايضة» وبين التفاوض وهو أمر غير مقبول بالمرة خاصة أن المقايضة ليست إلا عملية تبادل لسلعة أو خدمة مقابل سلعة أو خدمة أخرى ، وبالتالي فإن التفاوض على المكونات المماثلة لعملية المقايضة أو الحصول على السلعة المطلوبة هو الذي يدخل في نطاق التفاوض وليست المقايضة في ذاتها .

أما التحكيم والذي يخلط البعض بينه وبين التفاوض ، ما هو إلا وسيلة لفض نزاع بين طرفين أو أكثر باللجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة ، ويقبلون حكمه ، ومن ثم فإن هذا المحكم أو الطرف الثالث يتم اختياره بعناية بحيث تتوافر فيه عناصر الحياد ، والعدالة ، والنزاهة

والموضوعية لإصدار الحكم .

ويعتبر التحكيم شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع خاصة في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار ، وهو وسيلة كثيرة الاستخدام نظراً لما تتيحه من عنصر السرعة وقلة التكاليف للوصول إلى حكم يقبله الأطراف المتنازعة .

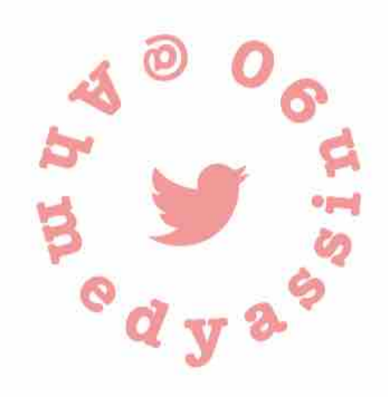
وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه وتشدده بشكل كبير ، فيتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضي الطرفين حكمه بشأن هذه النقطة ، وحتى لا يتم تفويض باقي العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين .

أما «التنازل» فهو قرار يتخذه طرف من أطراف القضية أو الصراع أو النزاع بقبوله صاغراً لآراء ومطالب الطرف الآخر ، وهو يختلف عن التفاوض بشكل كامل حيث يتم التفاوض للوصول إلى حل مقبول من الأطراف يتخذ شكل الدوام وقائم على المصلحة العادلة مستقبلاً ، وفي الوقت نفسه فإن التنازل أو الإذعان لمطالب الطرف القوي عادة ما يتم بين أطراف متحاربة انتصر فيها طرف على طرف عسكرياً وتتوجه معاهدات حربية يستسلم فيها الطرف المهزوم دون قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل ، أو قيام عقود الهبات والمنح والمساعدات الاجتماعية والاقتصادية سواء بين الأفراد والمنظمات الاجتماعية أو بين الدول بعضها البعض ، ويعد التنازل محصلة ونتيجة لجهد تفاوضي تم ممارسته على الطرف المتنازل ، أو الطرف المانح للحق المتنازل عنه ، ومن ثم يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين أي للمتنازل عنه والطرف المتنازل به .

أما «التآمر» فهو اتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين إزاء طرف آخر للإضرار به وبمصالحه ، ومن ثم فإن التآمر هو تصرف غير معلن إلا بين أطرافه ولا يعلم الغير عنه شيئاً ، بل أن أطرافه قد يتنصلون منه ويدعون عدم وجوده ، وهو أمر يختلف اختلافاً كاملاً عن التفاوض . وإن كان التفاوض يتم بين المتآمرين للوصول إلى الصيغة المناسبة للحقوق والالتزامات التي على كل طرف منهم والعبء والجهد الذي سوف يساهم به كل طرف وحجم العائد أو المقابل الذي سيحصل عليه عن هذا الجهد .



شروط التفاوض


@Ahmedyassin90

شروط التفاوض

للقيام بعملية تفاوض ناجحة يجب أن تتوفر لها عدة شروط ، فالتفاوض كما سبق أو أوضحنا هو محطة تفاعل عوامل مختلفة سواء كانت متغيرة أو ثابتة حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين ، وهذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم بل ينصرف وبالضرورة إلى تفهم وإدراك الأبعاد المتعددة للمعادلة الآتية :

الأداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض × رغبة (روح معنوية) عالية للمفاوض .

أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملي : القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض : ويتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن اختيار الأفراد أو الفرد المفاوض ممن تتوافر فيه القدرات والخصائص والمؤهلات الطبيعية ، والقيام بعملية تعليم وتدريب وتثقيف مكثفة له ، وإكسابه الخبرة بالاحتكاك وممارسة العملية التفاوضية على نطاق متدرج حتى يجيدها ويحقق فيها التفوق والامتياز ، وهذا يتطلب إنفاقاً مالياً مستمراً على هذا الفرد المفاوض .

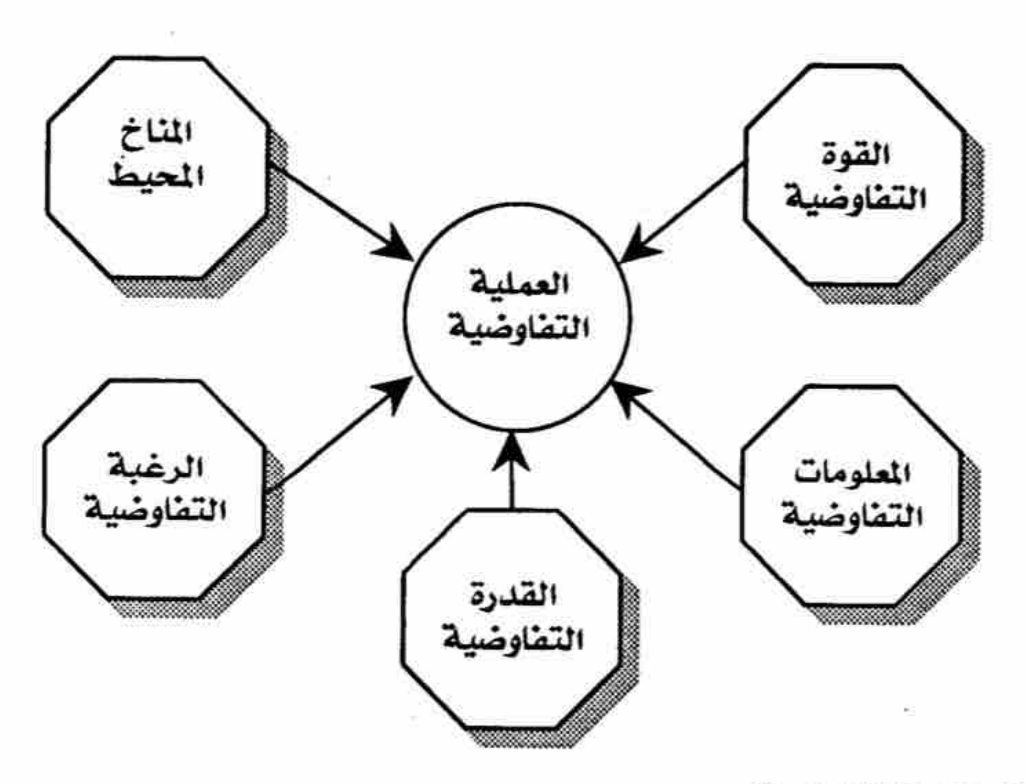
أما عنصر الرغبة فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات ، والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته والتي تتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنويات هذا الفرد وحل كافة مشاكله وتهيئته نفسياً للقيام بعملية التفاوض ، والحفاظ عليه أو حمايته لضمان الصفاء الذهني والتوازن العصبي والاتزان العاطفي النفسي له حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية بنجاح وتحقيق الهدف المطلوب.

ويجب الاعتراف أن عامل الرغبة يعد من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة أو المحسوسة التي يصعب السيطرة عليها ، وإن كان يمكن التأثير فيها عن طريق أساليب وسياسات التحفيز المادي والمعنوي وبالتالي تعظيم الأداء التفاوضي للفرد المفاوض .

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للفرد المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية حتى يمكن تعظيم فرص النجاح فيها وهذه الشروط هي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي والتي يظهرها الشكل التالي ، وأهم هذه الشروط ما يلي :

- القوة التفاوضية .
- المعلومات التفاوضية .
- القدرة التفاوضية .
- الرغبة التفاوضية .
- المناخ المحيط .

محددات العملية التفاوضية



أولا - القوة التفاوضية :

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها . سواء كان المفاوض فرداً واحداً أو فريق متكامل ، وسواء كان هذا التفويض منح لهم بشكل جماعي أو بشكل فردي رسم من خلاله مهام ودور وهدف كل فرد من أفراد فريق التفاوض للقيام به .

ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلناً لكافة عناصر الفريق من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على بينة من الأمر واعياً لحدود الحركة واتجاهاتها ، وإن كان يحق لرئيس فريق التفاوض وضع حدود أدنى من التي وضعت للفريق لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقاً لما يراه من تطورات أو اتجاهات للفريق الخصم الذي يفاوضه .

ويجب التحذير من أمرين أساسين في هذه الخصوصية هما :

- إطلاق الحرية كاملة دون حدود أو ضوابط للمفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها، وهو متخذ القرار أي هو الذي يبت في كل شئ باعتباره المالك الفعلي والوحيد والمتصرف في كافة النواحي التفاوضية ، خاصة إذا كانت القضية التفاوضية لا تتعدى ممتلكاته هو كشخص ولا تتسع لتشمل ممتلكات سواه .
- تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإرادة عديم الفاعلية أو الجدوى وليصبح التفاوض في هذه الحالة نوعاً من الثرثرة في الخواء وتضييعاً للوقت أو استنزافاً للجهد وإهداراً للمال والحقيقة أن كلا الأسلوبين السابقين غير مناسبين على الإطلاق ، ويفضل الجمع بينهما في العملية التفاوضية .

ومن ثم يجب أن تكون هناك حدود للحركة ، وأن ينص دائماً على أن قرار المفاوض ليس نهائياً ، وليس له السلطة المطلقة في البت مهما كان مركزه ، بل عليه أن يرجع إلى سلطة أعلى تأخذ هي القرار بعد أن يتم تمحيصه ودراسته بشكل كامل ومتكامل .

وهذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن عنصر القوة التفاوضية متصل بجوانب أخرى سوف نبينها في حينها عند تناول الشروط الأخرى .

ثانيا - المعلومات التفاوضية :

وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها في عملية التفاوض حيث أن أي عملية تفاوض ناجحة لا تتم في إطار من عدم المعرفة أو تنبع من حالة جهل ، فأي تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات ، سواء عن القضية أو الموضوع محور التفاوض ، وعن

الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتسانده والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات .

والمعلومات تعد جانب أساسي وهام يعتمد عليه في الحوار التفاوضي في تحقيق النصر في الجولات التفاوضية ، يرى المتخصصون أن الحد الأدنى للمعلومات والتي يجب توافرها لإتمام أو للقيام بعملية تفاوض ناجحة هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية :

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق الذي نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها والحد الأدنى منها المطلوب تحقيقه في كل مرحلة ، وما أولويات كل مرحلة؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناءاً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد ، ووفقاً لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها .

ومن ثم فإنه من الضروري توفير وإيجاد نظام متكامل للمعلومات يعمل على جمع وتصنيف وتحليل ودراسة كافة البيانات والمعلومات المتاحة اللازمة المتعلقة بالقضية التفاوضية بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وبالفريق الخصم سواءاً بشكل جماعي أو شكل فردي ، وبالمناخ المحيط سواءاً في الماضي أو في الحاضر أو متصل بتوقعاته مستقبلاً ، خاصة فيما يتصل بموازين القوى وقوى التوازن

التي تؤثر في أو تتأثر بالقضية التفاوضية وبعناصرها الجزئية أو على مستواها الشمولي الكلي ، وتزويد فريق التفاوض بهذه المعلومات وإحاطته بدقائقها وتدريبه على استخدامها بصورة تكفل له النجاح في العملية التفاوضية وتؤدي إلى تقليل دائرة عدم التأكد ، ومن ثم منحه فرصة التفوق على الفريق الخصم الذي يتفاوض معه .

ثالثا - القدرة التفاوضية :

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض ، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية ، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي :

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول والرغبات .
- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية سواء بشكل عام أو بشكل تفصيلي كل في اختصاصه وفقاً للأجزاء الموكولة لكل منهم .
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه ، وفي الوقت نفسه العمل على عزل التأثيرات الخارجية الضارة عن أفراد هذا الفريق خاصة أثناء العملية التفاوضية .
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية وبالتالي إتاحة الإمكانيات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط دون أي انشغال بأمور أخرى ، ومن ثم تزداد القدرة التفاوضية لأعضاء الفريق المفاوض .

رابعا - الرغبة المشتركة :

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافـر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتـفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض وإقناع كل منهم بأن التـفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حـدوداً له ، وأن أي طريق آخـر سوف يكـون مرهقـاً وباهظ التكلفـة إلى درجـة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد .

كما أنه في الوقت نـفسه فإن ترك النزاع أو التعـارض قائماً دون التفاوض مـن أجله يكون غير مناسباً بل أكثر تكلفة ومضيعة للحقوق والمصالح المشتركة للطرفين .

ومن ثم فإنه يجب قـبل الدخول في أي مفاوضـات التحقق من توافـر هذه الرغبة المشتـركة أو العمل على توصيل الطرف الآخـر إلى الإحساس والاقتناع بتأييد الحل عن طريـق التفاوض سواء باستنزاف كل موارده أو بتضييق الخناق عليه ومحـاصرته وإقفال كافة الأبواب في وجهه دون باب واحد وهو التفاوض وإجباره على أن يتخـذ الطريق إلى هذا الباب بإرادته وبوعيه وباقتناعه التام ، حتى يلتزم بكل ما يسفر عنه هذا التفاوض .

خامسا - المناخ المحيط :

يجب العمل على تـوفير المناخ المناسب للبـدء بالعملية التـفاوضيـة ، أو المضي قدماً في سـبيل حلها أو الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها تمهد لإقامة العلاقة أو توصل للهدف المنشود المتعين تحقيقه والوصول إليه ، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما :

1- القضية التفاوضية ذاتها :

وفي هذا الجـانب يتعين أن تكون القـضية التـفاوضـية سـاخنة . وتستـمد القضـية التـفاوضـية سخونتها من ازدياد الاهتـمام بها واشتداد التصارع أو درجات النزاع حـولها سواء بين أطرافها أو بين أطراف أخرى تجد أن لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مبـاشر بها وبنتيجتها ، وبالتالي فإن القضـية كلمـا كانت سـاخنة ، كلما أمـكن أن يحظي التفـاوض باهتمـام ومشـاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية . وتستـخدم الجهود الإعلامية والدعائية في تسخين القضـية التفاوضية وإثارة

اهتمام الرأي العـام بها أو إثارة شهية ورغـبة أطرافها في الجلوس إلى مائدة التـفاوض ، وتقوم الدعاية والدعـاية المضادة بدور هام في هذا المجـال . ولا تقتصـر هذه العملية على المفـاوضات السيـاسية ، بل إن التـفاوض التجـاري والاقتصـادي أصبح أكـثر المجالات التي تسـتخدم فـيه الحمـلات الإعلانية بدرجـات شديدة لإثارة الاهتـمام ، وإجبـار الأطراف المختلفـة على اتخاذ موقف معين أو الـقيام بسلوك معين ، أو حتـى لمجرد الاحتفاظ بالجـدية حية ومعـروفة وبمعدل سخونتها بدلاً من أن يطويها النسيان .

2- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المنـاخ الفعال أن يتم التـفاوض في إطار من توازن المصـالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخـذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقـبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف ، فإذا لـم يكن هناك هذا التوازن فـإنه لن يكون هناك تفاوضـاً بالمعنى السليم ، بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجـحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه .

وأياً ما كان فإنه يجب التنويه ، أن التوازن في المصالح والقوى ، هو توازن حركي وليس ثابت، وإن كانت حركـته تتم في مدى متـقارب لا يتسع نطاقه بشكل كـبير بحيث يظل التـفاوض أفضل الأساليب لتحقيق النتائج والأهداف ، وتستخدم في تحريك التوازن ليصبح لصالح الفريق المفاوض مجمـوعة من القوى الضاغطة ، والتي من بينها قـوة الرأي العام ، ومصالح جمـاعات الضغط في الداخل والخـارج لدى الطرف الآخر لخلخلة وإضـعاف توازنه ، وفي الوقت نفـسه تقـوية الموقف التوازني لفريق التـفاوض التابع لنا وبما يخدم سيـر العملية التفاوضيـة ويحقق المصالح والأهداف المطلوبة .

وعلى هذا فلكي تتـفاوض بنجـاح يجب أن يكون لديك تفـوق ساحق على الطـرف الآخر أو على الأقل مـوقف توازني يمكن ترجيـحه لصالحك . والتـوازن المطلوب تحقيقه هـو توازن حركي

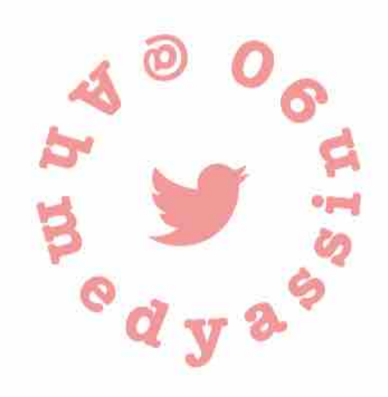
بفعل القوى والعوامل وعناصر القوة والضعف وأدواتها دائمة الحركة ومن ثم يجب الاستفادة من عواملها المتغيرة وعناصرها الثابتة في تحريك هذا التوازن أثناء سير العملية التفاوضية لصالحك وبما يخدم القضية التفاوضية .

وبتوفير هذه الشروط الخمسة يمكن البدء في عملية التفاوض ، وأياً ما كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فإنها تتشابه في شروطها المطلوب توافرها لها .



مبادىء التفاوض

23 مبدأ للتفاوض


@Ahmedyassin90

(23) مبدأ للتفاوض

وتعد هـذه المبادئ القاعـدة الأساسـية التي يجب أن يتـحلى بها كـل مفاوض ناجـح وحريص بشكل عام وتام ، وبحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه . وأن يعيها جيداً .

وهي مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي ، وبكافة جوانبه ولذلك فإن من الأهمية أن نشير إليها ونعرض لها بشئ من التفصيل على النحو التالي :

المبدأ الأول :

كن على استعداد دائم للتفاوض ،وفي أي وقت

ومحـور هذا المبدأ يقـوم على الحفـز الدائم لقدرات المفـاوض ، والإنماء المستـمر لكل مـواهبه وشحذها ، بحـيث يظل متأهباً ومستـعداً لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من مـحاولة جره إلى مائدة المفاوضات مستغلاً عنصر جديد اعتقد أنه يمكن الاستفادة به في العملية التفاوضية .

وعلى هذا الأساس يتطلب التفاوض أن يكون المفاوض على إلمام كـامل وبشكل مستمر بكافة المتغيرات والثـوابت التي تؤثر على القضية التفـاوضية ، وعلى سير عملية الـتفاوض ذاتها ، وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي لها مصلحة في القضية التفاوضية ، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح .

ويساعـد هذا المبدأ المفـاوض على تمكينه من الجلوس إلى مـائدة المفاوضـات في أسرع وقت ، وإن لم يكن فوراً ، لأنه ليس من المستـساغ أن يرفض أي طرف فرصة للتفـاوض أتاحها له الطرف الآخر ، خاصة إذا كانت مناسبة ومقبولة ، ويمكن أن تسفر عن تحقيق مكاسب وبصفة خاصة إذا ما كان الطرف الآخر واقع تحت ضغط ما للجلوس إلى مائدة المفاوضات ، ومن ثم فإنه يكون مستعد أكثر لتقديم التنازلات .

في حين إذا ما تم رفض التـفاوض معه ، فإنه سـيكون سعيداً لعـدم تقديم هذه التنازلات ، مع حصوله على فرصـة جيدة للتشهيـر بالطرف الآخر وإظهاره بموقف المتعنت الصلب غيـر المتحضر

والذي لا أمل في التفاوض معه على الإطلاق ولا خير يرجى منه بالوسائل التفاوضية وعلينا الالتجاء إلى الوسائل الأخرى الأكثر عنفاً والأقل حضارة ورقياً لجعله يرضخ لعملية التفاوض مرغماً والتي فيها يتم إحكام السيطرة عليه أو تدميره بالتدريج .

المبدأ الثاني :

أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول ، ومحوره إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات ، فإن عليك أن لا تعلن ذلك أبداً ، وإلا استطاع الخصم المفاوض تدميرك تماماً . ولكن ضع من الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات وأنت غير مستعد .

وعلى هذا الأساس أيضاً ينبغي على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته ، وحفز مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظري والعملي والمعلومات ، وبحيث لا يتم البدء في جولة تفاوضية بشكل جدي دون إعداد واستعداد كاف لها ، وإذا اجبرت على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد فعلينا التعامل معهم بتكتيكات حسب الوقت والتسويف والإرجاء حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدي والفعال الذي يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب .

المبدأ الثالث :

التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الأعصاب ، وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له في كافة الأحوال التوافق النفسي والاتزان العاطفي ، وكلاهما عاملان شديدي الأهمية للمفاوض ، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن يصرف عنه أي ميول عدوانية مسبقة ، وكذا أي استعداد للانفعال اللحظي الذي يحدث كرد فعل عشوائي بدون تمييز ، وغالباً ما قد يكون هناك مجال في التفاوض للانفعال المخطط الذي يتم بناؤه على خطة محكمة يكون الهدف منها إحراج الطرف الآخر وإظهاره بمظهر المتعنت أو دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ، ويقوم الطرف الآخر بالاعتماد عليها في استراتيجياته ، معتقداً أنك أدليت بها

دون أن تشعر تحت تأثير الانفعال أو الغضب أو فقدان الشعور والأعصاب .

ومن ثم فإننا نحذر من الانفعال العشوائي لآن الانـفعال قد يخرج المفاوض عن توازنه ويجعله يخطئ في تبين حـقيـقة مـواقفـه ، وقد يؤدي هذا إلـى إفشـائه لبعض المعلومـات أو الحقـائق التي سيستفيد الطرف الآخر منها في تحقيق أهدافه .

وعلى سبيل المثال فـقد واجه لورانس العرب ـ الذي يعد أذكى ضبـاط المخابرات البريطانية في الحرب العالمية الثانيـة أثناء تفاوضه مع أحد أمراء العرب لإجراء حلف ضد ألماني - مـوقفاً غريباً ، إذ قام هذا الأمـير بتكوين وتجـهيـز فرقة مـوسيـقية متـنافرة وطلب منهـا أن تقوم بالعـزف ترحيـباً بالضيف، فكان أن قاموا بعزف نشيد «ألمانيا فوق الجميع» وقد كتم لورانس انفعالاته ، وأشاد بكرم ضيافـة هذا الشيخ العربي ، وحـسن استقبـاله وأثنى على الفرقة الموسيـقية المتنافرة ، مما أسـعد هذا الشيخ الذي وافق على تقديم كافة التسهيلات للقوات البريطانية وعقده حلف مع بريطانيا ممثلة في لورانس للتآمر ضد ألمانيا النازية . وهكذا نجح ضابط المخابرات في كسب ود الأمير العربي وتأييده ودعمه للمصالح البريطانية ضد الدولة التي كان فريقه الموسيقي يعزف نشيدها القومي .

المبدأ الرابع :

عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه

كثيراً ما يعتـمد الطرف المتفاوض معه على استراتيجية الضـعيف التي يظهر من خلالها أنه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغي بهدف استدرار العطف وخداع الطرف الآخر ومفاجأته للتغلب عليه إذا لزم الأمر وإظهـار الفقـر من قبيـل التواضع وعدم التكبـر من قبـيل الوازع الديني ، أو السلوك العقائدي .

وقـد واجه ممثل إحـدى الشـركـات الأوروبية هذا الموقـف في مفـاوضـاته مع أحد المسئـولين الإيرانيين عـقب قيام الـثورة الخومـينية ، حـيث حار أمـام مسـتقبـليه أيهم المسـئول الأكبـر المزمع التفاوض معه ، حيث وجد أن مستقبليه مجموعة من الشباب الملتحين الذيت يرتدون ملابس عادية للغاية متنافـرة إلى حد كبير ، غير منسـقة الألوان ورخيصة ، ولاينتعلون الأحـذية ، بل أن بعضهم -

يسير حافي القدمين داخل الشـركة . وأثناء حـديثه مع مجـموعة الشـباب ، أقبل رجل في العـقد الرابع متناسق الثياب وينتعل حـذاء في قدميه ، فأسـرع إليه مندوب الشـركة الأوروبيـة ظاناً أنه المسئول الكبير الذي سيتفاوض معه ، وراح يحدثه والآخر يصغي إليـه باهتمام ثم قال له بإنجليزية ركيكة يمكنك الذهاب إلي مكتب الاستقبال لأني لا أفـهم الإنجليزية ، وعندمـا ذهب إلي مكتب الاستقبال ليسأل عن السيد المسئول أخبره موظف الاستقبال أنه ذلك الشاب الملتحي حافي القدمين الذي كان يحـدثه منذ لحظات وسط مجمـوعة مسـاعديه والذي تركه دون اسـتئذان للتـحدث مع السائق الخاص الذي وصل لتوصيله للفندق .

ومن ثم فإنه يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أياً كان حجمه على أنه طرف قوي ، ولكن من الممكن التـغلب عليه ، وهذا يتطلب أيـضاً عدم السـخرية من هذا الخـصم أو التقليل مـن شأنه وإشعـاره دائماً أنه مـوضع حفـاوة وتقدير وإكبـار وهو أسلوب يجعـله لا يتبين مواضـع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل التي يتم من خلالها التغلب عليه .

المبدأ الخامس :

لا تتسرع في اتخاذ قرار - واكسب وقتا للتفكير

يجب عدم التسـرع في اتخاذ القرار بالقبـول أو الرفض لأي مبادرة أو اقتراح يـتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية ، ويجب إخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشـفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه وأبعاده حتى يكون الـقرار المتخذ قراراً سليماً ومناسباً تماماً .

ويفضل ألا يكون قرارك قاطعاً ، بل ضع في هذا القرار قليل من المرونة التي تمكن من الإفلات من القرار إذا كان هذا القرار غير مـناسب ، ويجب التحذير أن لا تكون هذه المرونة شديدة حتى لا يكون القرار مطاطاً عديم الجـدوى ويتصل هذا المبدأ أساساً بعامل الوقت ، حـيث يفضل المفاوض الناجح استخدامـه في كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطة أو يتم إثراء المتغـيرات الإيجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبية وتحسين الموقف التفاوضي ، ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف

الآخر ، خاصة إذا كان القرار المتخذ لا يمثل مكسباً حقيقياً كبيراً أو يمكن تأجيله .

المبدأ السادس :

أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية

يرتبط هذا المبدأ أساساً بقدرة المفاوض على الإنصات والترقب والحذر لعل وعسى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كافة البيانات والمعلومات التي يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها .

وهنا يجب التحذير من المبالغة في الإنصات خاصة إذا كان الطرف الآخر يستخدم نفس السياسة ، ومن ثم يجب إغراء هذا الطرف بالحديث ودفعه إليه ، ويتم ذلك دائماً بحسن الحديث المبني على انتقاء الكلمات والألفاظ بدقة ، وأن يفكر جيداً قبل أن يتكلم ، وأن يكون حديثه موزوناً وفقاً للاتجاهات القائمة ، بحيث تبنى كل كلمة على سابقتها وتضع أساساً سليماً للكلمات اللاحقة لها بحيث تصنع جملاً غاية في البساطة وغاية في الإقناع للطرف الآخر ، إلا أن كل هذا لا يقلل من أهمية فن الإصغاء ، فالإصغاء فن لا يجيده إلا المفاوض الماهر الذكي لتشجيع الطرف الآخر على إخراج كل ما بداخله ، وكلما ازدادت مهارة المفاوض كلما كان فن الإصغاء وحسن الاستماع أكثر أدواته التفاوضية فاعلية في عمله التفاوضي .

المبدأ السابع :

ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائما مصالح دائمة

إن مسألة الصداقة والعداء في الحياة الإنسانية سواء بين الجماعة أو الدول هي مسألة ظرفية بحتة ، تستمر باستمرار الظروف ، وتختفي باختفائها ، ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت ، فإن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الأمس عدو اليوم ، وعدو الأمس صديق اليوم .

وإذا استعضنا عن كلمة (الظروف) بكلمة (المصالح) لكانت الصورة أكثر توضيحاً وأكثر

عمـقاً، و(المصالح) هي دائماً الـتي تحدد أهمية العـلاقة ونوعهـا هل هي علاقة صداقـة وقرب ، أم علاقة عـداء وبغض ، ومن ثم فإن المصالح تنقـضي أو تستمر أو تخـتفي أو تنكشف بين الأطراف المتقابلة أو المتنافرة .

ومن ثم فـإن من الضروري على المفـاوض الذكي أن لا يفرط في الصـداقة ، وأن لا يفـرط في العـداء ، وأن من الواجب عليـه دائماً أن يكـسب صداقـات جـديدة ، أو يخسـر عـداءات قائمـة بتحـويلها إلى أطراف مـحايدة أو أطراف صـديقة إذا اسـتطاع ، ومن ثم فإن من الضـروري تحديد العلاقة التي تربط بين طرفي الصراع ، وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق في أدوات الصراع .

المبدأ الثامن :

الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

يجب أن يكون المفاوض على إيمان بعدالة وصـدق قضيته التفـاوضية ومشروعية مـطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق أهدافه من التفاوض .

ومن ثم تتوفر لديه الرغـبة في النجاح والإصرار على تحقيقـه ، وفي الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أي محاولة للضغط أو للابتزاز من جانب الخصم ، أو حتى للإغراء من جوانب قوى أخرى اسـتطاع الخصم استـمالتها إليـه . ويستمد المفـاوض سلامة منطقه وطلاقـة حواره من مدى إلمامه بقضيته الـتفاوضية ، ومدى وعيه بعدالة القضية ومشـروعية مطالبه ، ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعة التي يستهدف الوصول إليها عن طريق التفاوض .

المبدأ التاسع :

الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخـرى أساسية وهي (الغموض) حيث يجب أن يكون المفـاوض (غامـضاً) إلـى درجة «المجـهول» بالنسـبـة للطرف «الآخر» فـإذا نجح في ذلك استطاع أن يشتت جهد هذا الطرف ، ما بين اكتشـاف هذا المجهول وبين التفاوض معه .

ومن ثم يجب أن لا تعلن عن أوراقك التي تلعب بها عند جلوسك للتفاوض بل أخرج منها ما تقتضيه الضرورة فقط . بل ما يقتضيه الحد الأدنى من هذه الضرورة ، ومن ثم يصبح موقفك محل تساؤل وبحث دقيق من جانب الطرف الآخر الذي عليه أن يبذل قصارى جهده لكسر حاجز عدم المعرفة الذي يفصل بينك وبينه ، وكلما زاد ضخامة أو سمك هذا الحاجز الذي فصل بينك وبين الطرف الآخر ، كلما أمكن لك التغلب عليه خاصة إذا كان هذا من جانب واحد فقط أي عندما تحوز لديك كافة المعلومات عن هذا الطرف ، في حين لا يحوز هو أي معلومات عنك لديه . ومن ثم تكون أقدر على بيع الوهم له وخداعه ، بل أنه قد يدفعه حاجز عدم المعرفة إلى اتخاذ خطوات لصالحك دون أن يدري .

ومن ثم فإن الخداع ، والمكر ، والدهاء ، يقوم أساساً على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ، ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهي كلها من التكتيكات التفاوضية التي تمارس لمنهج الصراع ، على أن يؤخذ في الحسبان حماية الأسرار ومحاربة أي قصور في الجهاز الأمني لحماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها .

المبدأ العاشر :

لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب أن تعيها كمفاوض يرغب في نجاح عمله التفاوضي ، فشفتيك هي حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك ، وغيرهما لا يوجد ، بل أن غيرهما لا يحفظها لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشتري يدفع الثمن المناسب ، ومن هنا فإن احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى إلى أقرب الأصدقاء ، ولعل عظمة وقوة تمثال أبو الهول لا تكمن في حجمه أو جماله الخارجي بل أنها تكمن في أنه لا ينطق أو يبوح بأسراره ، ومن ثم اتخذ مثالاً شعبياً يطلق على الإنسان الكتوم الذي يحتفظ بأسراره ، وبالتالي لا يعطي لأعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

المبدأ الحادي عشر :

تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات

وهذا يستدعي تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أي الطرف الآخر ، وعدم الاستغراق في تبريرها استناداً على التمنيات والأماني أو على تصورات ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحي الخيال ، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التي لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضي ، ومن ثم يمكنك وضع استراتيجيتك المناسبة ، وسياساتك المثلى وتكتيكاتك الفعالة وتكسب الجولات التفاوضية .

ولتحقيق هذا يقوم عادة رئيس فريق التفاوض بتقسيم فريقه إلى قسمين قبل بدء المفاوضات ، قسم يتولى تجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات وإجراء التحليلات المتشائمة ، ويقوم بتقديم تحليل متشائم ، والثاني يقوم بتجميع ورصد الاتجاهات والمؤثرات وإجراء التحليلات المتفائلة ، وتقديم تقرير متفائل ثم يجتمع القسمان معاً برئاسة رئيس الفريق المفاوض لتصفية الأوجه المتعارضة وحساب المحصلة النهائية التي تكون أكثر دقة ويمكن التعويل عليها .

المبدأ الثاني عشر :

أن نتفاوض من مركز قوة

وهو من أهم المبادئ التفاوضية ، إن لم يكن أهمها على الإطلاق . وعناصر القوة هي أمر نسبي تحكمي ، وإدراكي في الوقت نفسه ، حيث أن المفاوض الناجح هو الذي يحول كافة نقاط التفاوض إلى عناصر قوة بالنسبة له ، بل أن النقاط التي يحسبها الآخرين نقاط ضعف ، يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة ويستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى .

فعلى سبيل المثال أن إدراك المفاوض لمدى حاجة الطرف الآخر للجلوس إلى مائدة المفاوضات

هو أمر في حد ذاته كاف لتحـديد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في الـتفاوض سواء للضغط أو للجذب أو كلاهما معاً لإنجاح العمليـة التفاوضية ، ومن ثم فإن على المفاوض الذكي التنبه إلى أي نقاط الجذب أفضل ، وأي نقاط الضعف أنسب لاستخدامـها وفقاً لمدى القدرة على الاستفادة منها في توجيه سير المفاوضات وكسب الجولات التفاوضية .

المبدأ الثالث عشر :

الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به

يقوم الحوار الـتفاوضي على مقـارعة الحجة بالحـجة والرأي بالرأي ، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكي مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولاً .

فإذا اقـتنع بصحة وسـلامة هذه الآراء كانت مهـمته سـهلة وميسـورة في إمكان إقناع الآخرين بالمنطق السليم والحجة القوية التي استندت إليها هذه الآراء ويتم ذلك اعتماداً على الثقة الشخصية والتأثيرات التفاوضية المختلفة ، أما إذا كان الرأي غـير مقنع للمفاوض نفسه فإن من الصعب عليه إقناع الآخرين به .

المبدأ الرابع عشر :

استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادئ التفاوضية أهميـة فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله أكـثر عنداً ومكابرة ، ومن ثم فـإن على المفاوض الذكي اختـيار أسالـيب تفاوضيـة لإقناعه بصورة غـير مباشرة مـثل استخدام الضـغط الإعلامي العالمي لتكوين مـجموعة قناعـات مؤيدة لنا ومسـتعدة لتبني وجهة نظرنا وإقناع الخـصم بها ، أو ممارسة الـضغط التفـاوضي على هذا الخصم للاستجابة لمطالبنا المشروعة .

المبدأ الخامس عشر :

ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه

وهذا يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها :

- أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وإشعاره بأهميته ، ومن ثم كسب ثقته .
- إشعارهم بأهمية آرائهم وأننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم .
- إبداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهم الطرف الآخر .
- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر .
- أن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وأنك استفدت من أساليب هذا النجاح .

فالإنسان يكون أكثر استعداداً لقبول وجهة نظر وآراء من يؤيدونه أو يعاملونه باحترام ، على أن لا يكون هذا مبالغاً فيه أو يشعر معه الطرف الآخر بأنه مجرد فخ منصوب له أو أنه تملق زائف يستخدم كتكتيك معين لتحقيق غرض معين .

المبدأ السادس عشر :

هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض

يجب أن يتحلى المفاوض الذكي بهدوء الأعصاب ، وأن يكون دائم الابتسام ليعكس جو من الإشراق والتفاؤل وأن لا يظهر أي قلق ، وأن لا يلجأ إلى الانفعال أو فرض الآراء دون مناقشة من الطرف الآخر .

كما يلزم للمفاوض الذكي أن يكون مدرباً ومعداً نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن لا ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف بل أن يكون رشيداً في قراراته يخضعها للحسابات الدقيقة، ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التي عليه الاختيار بينها .

وتعد الابتسامة المرحة أو اللطيفة والدافئة والتي تعكس إشراقاً وتفاؤلاً ووثوقاً واعتداداً بالنفس

من أهم وأكثر المجالات الإنسانية والشخصية التي يجب على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على أن يحوزها ويحتفظ بها في كافة الظروف ، حيث يكون للابتسامة عامل السحر في اختراق كافة الحواجز التي قد يواجهها رجل التفاوض ، فضلاً عن أنها تساعد في تحقيق الهدفين التاليين :

الهدف الأول :

كسب ود ، وتعاون ، ومشاركة الطرف الآخر وتنازله عن تشدده وجموده وإصراره غير المعقول على رأيه وإجباره على تغيير مواقفه والتفاوض بمرونة أكبر .

الهدف الثاني :

تضييع وإفقاد توازن الخصم أو الطرف الآخر ، أو إجباره على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية وأكثر لطفاً وتأدباً .

كما أن التحلي بابتسامة مشجعة ستساعد الطرف الآخر على استمرار الحوار والبوح بكل ما لديه دون ضغط ، أو مساومة ، أو إجبار ، أو مجهود كبير من جانبنا للحصول على كل ما لديه من معلومات عن احتياجاته ورغباته ودوافعه وقدراته وأهدافه التفاوضية ومقدار السلطة التي لديه وحدود هذه السلطة ... الخ .

المبدأ السابع عشر :

التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة

يعد التفاؤل الدائم أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي الذي به يتم معالجة أي اختراق من جانب الخصم وإذكاء روح التفاؤل لدى أعضاء فريقنا التفاوضي ، خاصة وأن التشاؤم سيكون أداة معول هدم في تجانس وانسجام أعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم وإضعاف قدرتهم التفاوضية .

وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من

أعضائه، أو من جانب السلطة التي أوفدت هذا الفريق ، وهذا غالباً ما يحدث لسبب أو لآخر وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات برباطة الجأش وعدم الانفعال ، بل السكون المطلق والإنصات إليها بأدب بالغ ، والهدوء الحذر ، والتصرف معها بعقلانية رشيدة ، لعدم تصعيد حالة التوتر أو الانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاوض والوصول بها إلى نقطة اللاعودة .

وينصح بمحاولة معرفة الأسباب ومن وراء هذا الانفعال الشديد الذي قد يكون حالة عارضة أو نتيجة اختراق الخصم لأحد مصادر معلومات هذه السلطة وإبلاغه معلومات كاذبة أو تزييف معلومات حقيقية وتضخيمها والبناء عليها بشكل معين أو بآخر استغلالاً لعنصر ضعف لدى هذه السلطة .

ومن ثم فإن الهدوء والإنصات الواعي لكل ما يقول يبين لنا هذه الحقائق ، ثم نطلب حق مناقشة هذا الأمر ، على أن يتم في موعد آخر إذا كان هذا مناسباً لتحقيق انفعال هذا الرئيس أو ممثل تلك السلطة ، وأن يتسم الرد عليها والمناقشة بالحكمة البالغة ، والاستبعاد عن التصلب والتشدد في الجدال مع عدم الليونة أو الرعونة في تناول الأمور .

أي «أن لا تكون صلباً فتكسر ، وأن لا تكون ليناً فتعصر» وبمعنى آخر ، فإن للسلطة الإدارية قوتها ، وعنادها ، حيث يجب أن تعالج الأمور معها بحكمة بالغة ، حيث تجعلها تشعر بالخطأ ، وليس علينا أن نظهر لها أنها أخطأت أو أنها قاصرة عن الوصول إلى الصواب ، بل يفضل دائماً إشعارها بإن من مصلحتها أن تتجه إلى الصواب الذي هو طريقنا ، بدلاً من أن تقف في طريقنا وتحديد حركتنا وتعرض عليها القيود .

المبدأ الثامن عشر :

التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي

وهذا المبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة ، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة الغنية التي تساعد على كسب المواقف التفاوضية ، وفي الوقت نفسه تقضي

على الرتابة والسكون والتقليـدية التي تتسم وتتصف بها عـمليات التفاوض التقليـدية ، خاصة أن اعتياد الطرف الآخر على نمط معين من استراتيجيـات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح أين ، ومتى ، وكيف ، وبماذا يكسب الموقف التفاوضي ، ومن ثم يكون سهلاً عليه ذلك .

أما إذا قـمنا بتجديد أسـاليب وطرق مفـاوضاتنا أصبـحنا أقدر على التعـامل مع هذا الظرف ، وجعلناه أكثر تجـاوباً معنا ، خاصة أنه سيبذل مجـهود أكبر في التعرف على استراتيـجياتنا الجديدة وطرق التعامل معها ... الخ .

كمـا أنه من ناحـية أخرى ، نجـد أن التواجـد الإنساني ، يتـصف بالحركـة ، وفي الوقت نفـسه يتصف بالتجديد ، وأن صـفة الجمود والثبات هي صفات غيـر موجودة أصلاً أو على الإطلاق في الحياة البشـرية ، ومن ثم فإن الموقف التفاوضي القائم بين مجـموعة من البشر ، هو موقف بطبيعته متجـدد بحكم المتغيرات وحـجم تكاثفها المؤثرة على هذا الموقف ، ومن هنا فإننـا نواجه إما بموقف يتجه فـيه الطرف الآخر ليكون أكثـر إصراراً وعناداً عما كان عليـه من قبل ، وإما ليكون فيـه أكثر تقبـلاً وأيسر أو أقل تشدداً عـما كان عليـه من قبل ، وفي الحقـيقة كـثيراً مـا يتوقف هذا على نوع الأدوات والتكتيكات والسياسات التـفاوضية التي تستخدمها مـعه ، ومن ثم فإن التجديد في طرق وأساليب تناول الموضـوعات المتفـاوض بشأنها ، وفي أسلوب عمـل فريق التفاوض يسـاعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعة للعملية التفاوضية .

المبدأ التاسع عشر :

عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان

كما سبق أن أوضحنا أن التفاوض هو حوار فكري جاد ، ومعركة ذهنية ذكية وليس من الذكاء بالطبع في أول جلسات التفاوض إعلان قـدرتنا ومعرفتنا التفاوضية باستخـدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستـخدام تعبيرات الكراهية والتحـدي والعدوان ، حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً ، بل قد تدفعـه إلى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء إلى

الوسائل الأشد عنفاً محل النزاع التفاوضي .

ومن هنا فإن تهيئة الحالة أو المزاج النفسي للطرف الآخر المتفاوض معه يساعد على حسن تجاوبه معنا وتفاعله مع ما نعرضه عليه من مبادرات وآراء أو اتجاهات تزيد تفاعله معها ، واقتناعه بها وتجاوبه ، ومن ثم اتجاهه للموافقة عليها أو على جزء منها .

ومن ثم فإن حسن الاستقبال ، والترحيب الحار ، ولطف الحديث وكياسته أمور كفيلة بإشاعة جو من الود والصداقة والراحة لبدء عملية التفاوض ، بل وتحويل الموقف المبدئي للطرف الآخر إلى اتجاه أكثر ليناً واعتدالاً وتفهماً واستعداداً للتجاوب .

المبدأ العشرون :

التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصاً على حسن مظهره العام ، وأن يعمل دائماً على الظهور بمظهر أنيق متناسق وقور يضفي عليه هالة من الاحترام والتبجيل والاتزان .

أما إذا كان المفاوض لا يبدي أي اهتمام بمظهره أو بسلوكه أثناء جلسات التفاوض ، كثير الضحك والفكاهة والصياح والضجيج والصخب دون أن يتطلب الموقف التفاوضي ذلك ، فإنه سيكون من الصعب أن يبادله الطرف الآخر الاحترام ، بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف ، وبالطبع يصعب أن يكون بينهما أي تفاوض .

ولا يمنع هذا المبدأ المفاوض من ارتداء ملابس عادية أو رياضية إذا ما اقتضى أن يتم التفاوض في ملعب من الملاعب أو نادي من النوادي أو على شاطئ البحر أو في يخت من اليخوت أثناء رحلة بحرية أو في نزهة نهرية ، حيث يتطلب الأمر أن يكون المفاوض متناسقاً مع الجو العام المحيط بعملية التفاوض ، وأن يكون وحدة متجانسة من هذا الجو ، وليس عامل اغتراب أو انفصال عنه حتى لا يفقد التجاوب والتفاعل بينه وبين الآخرين المشاركين في عملية التفاوض ، أو يحدث أي نفور من جانبه نحو من سيتفاوض معهم .

المبدأ الحادي والعشرين :

الاستمتاع بالعمل التفاوضي

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة أو مهنة إلى هواية ، ومن هواية إلى متعة يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية ، حيث يصبح النجاح التفاوضي محور اهتمامه ، وتصبح براعة الإبداع التفاوضي صفة مكتسبة ولازمة له كظله .

كما أن شعور رجل التفاوض بأن متعته هي مهنته ، وهي الحرفة التي يجيدها سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه ، والشحن لأفكاره ، والسعي نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بأدائه التفاوضي استهدافاً للوصول إلى الكمال التفاوضي .

فالرغبة العارمة في الارتقاء تدفع المفاوض إلى البحث عن كل جديد ، ومتابعة كل عمل تفاوضي ومعرفة نتائجه والأدوات التي استخدمها أطرافه ، ومدى براعة كل منهم في استخدامها ، ومدى توافق واتفاقها واتساعها مع مراحله ، ومع الظروف العامة المحيطة بكل جلسة من جلسات التفاوض ، ومع الظروف الخاصة بكل طرف من أطرافه ، ومن ثم فإذا ما تم صقل هذه المعرفة وتطويعها لتتناسب مع إمكانيات وقدرات ومواهب رجل التفاوض أمكن له التغلب على الطرف الآخر أو على الأقل التعامل بفاعلية تفاوضية مرتفعة .

المبدأ الثاني والعشرين :

لا يأس في التفاوض ، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه

فالتفاوض أياً كانت نتيجته ، فهي نتيجة مؤقتة زمنية ، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ، ومهما كانت قوته وغطرسته فهي أيضاً وقتية وليست دائمة ، بل إن بقائها على نفس القوة أمر مشكوك فيه ، لأن القوة في حد ذاتها هي قوة وقتية وليست دائمة ، وأن بقائها واستمرارها مرتهن باستمرار وبقاء العوامل التي هي دائمة التغير والتبدل .

ولما كانت القوة تكتسب ، ولا يتم توليدها ذاتياً تلقائياً ، فإن القوة التفاوضية أيضاً يتم اكتسابها من خلال حيازة أسبابها وتنميتها بشكل معين محدد حتى لا نفقدها .

وإذا كانت القـوة هي أمر نسـبي لعوامل الظرفـية المكانية وعـوامل الظرفيـة الزمنية ، فـإن القوة التفاوضية أيضاً ترتهن بعوامل الزمان وبظروف المكان .

وكلما كـانت لدينا القدرة على تشخـيص الواقع الحالي للقوة التـفاوضية ، وكلمـا كانت لدينا البصيرة على اسـتشراق واستشفـاف عواملها الكامنة والتنبؤ بما يتعين أن نكون عليـه في المستقبل ، كلمـا كان مـن الممكن التخـطيط على تجاوز أي أزمـة أو هزيمة تفـاوضـية مـررنا بهـا في الماضي ، والعمل على تلافي آثارها في الحاضر ، وتحويل الهزيمة إلى نصر تفاوضي ضخم في المستقبل .

المبدأ الثالث والعشرون :

عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها

كثيراً ما يجنح الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفي من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية ، خاصة إذا ما كان متبعاً إحدى استراتيجيات منهج الصراع .

ومن ثم يتعين الحرص والحذر وعدم الاندفاع العاطفي وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة حيث قد يكون شرك خادع لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة .

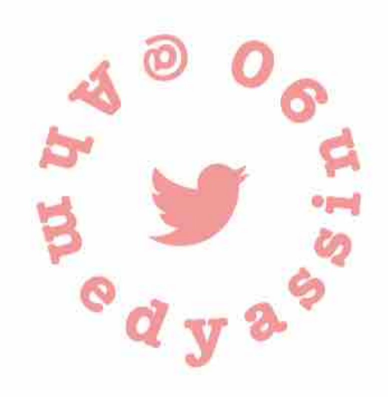
ولعل معرفـتنا بطرق الخداع والتحايل ، وبالمضي التـاريخي الذي حكـم العلاقة التفـاوضية بين أطراف التفـاوض ، وسمعة ، وخـبرة رجل أو رجال التـفاوض الذين سنجلس أمامـهم إلى مائدة المفاوضات ، كل ذلك يساعد على معرفة الخدع التي يحاول الطرف الآخر خداعنا بها .

ذلك أننا جمـيعاً نتـاج ماضينا ، وأننا جـميعـاً لا نستطيع أن نتخلى بشكـل مطلق أو نهائي عن تجـاربنا التي خـضناها في المـاضي ، ومن ثم فـإنه إلى حـد كـبيـر يكـون الماضي التـاريخي لرجل التفاوض حاكماً له في المستقبل . ومن ثم إذا أمكن تتبع الماضي التاريخي لرجل التفاوض .



خطوات التفـاوض

(6)خطـوات للتفـاوض

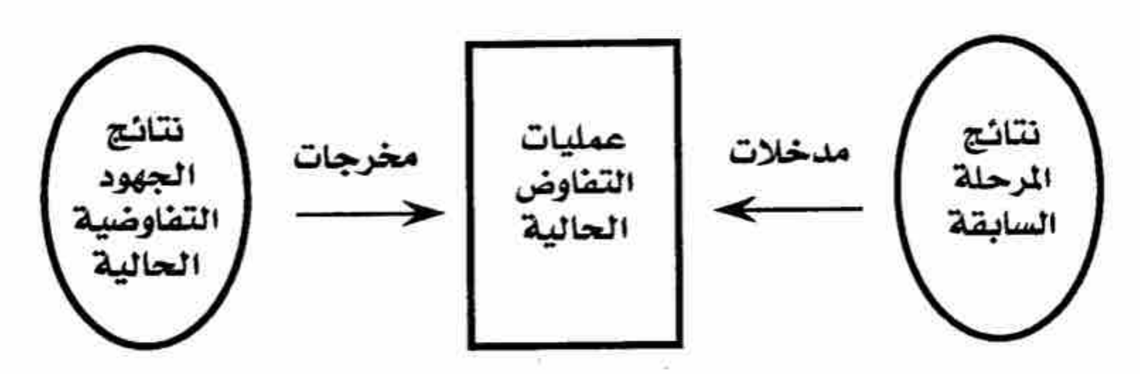

@Ahmedyassin90

(6) خطوات للتفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق أهدافه التي يرغب أطرافه في التوصل إليها عن طريق المفاوضات ، خاصة وأن هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية ، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية ، ومن ثم يصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها دون أن يشكل هذا تهديداً مباشراً أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة ، وبمعنى آخر فإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة ، وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة ، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصب مخرجات كل مرحلة من مراحله التالية لها وهكذا وهو ما يوضحه الشكل التالي :

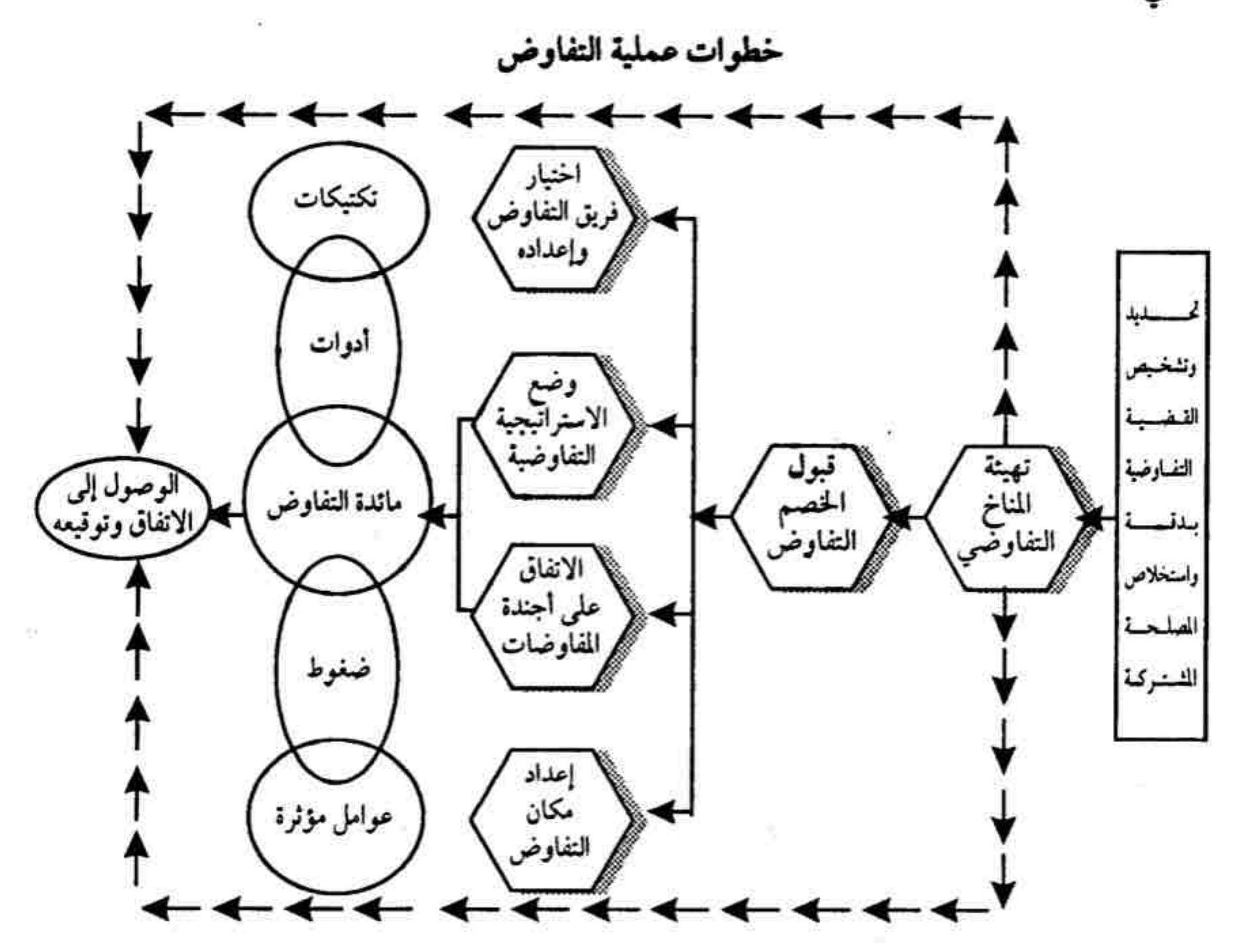
نظام التشغيل التفاوضي

عمليات تشغيل تفاوضية



ومن ثم فإن عملية التفاوض هي عملية متلاحقة ومستمرة على جدار عمر العلاقة التي تحكم طرفي التفاوض ، حيث أن عملية التفاوض لا تنتهي عند جلسة معينة من جلساته أو مرحلة معينة من مراحله ، بل لأن نتائج كل جلسة وما توصلنا إليه في نهاية كل مرحلة ، يتم استرجاعه واستخدامه وأخذه في الحسبان مستقبلاً عند بدء كل جلسة جديدة أو مرحلة جديدة .

إلا أنه يظل في النهاية أن للتفاوض خطوات حاكمة يتعين اتباعها بشكل دقيق حتى نؤمن تحقيق أهداف التفاوض المطلوب الوصول إليها ، وهذه الخطوات التفاوضية يوضحها الشكل التالي :



وفيما يلي عرض لكل خطوة من هذه الخطوات بشئ من الإيجاز :

الخطوة الأولى :

تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية ، حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية التفاوضية المتفاوض بشأنها ، ومعرفة كافة عناصرها ، وعواملها المتغيرة ، ومرتكزاتها الثابتة وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذي سيتم التفاوض معه .

ويظهر الشكل التالي التوصيف والتشخيص لموقف كل طرف من أطراف التفاوض :

تحديد الموقف التفاوضي لأطراف التفاوض

موقف
الطرف الأول

موقف
الطرف الثاني

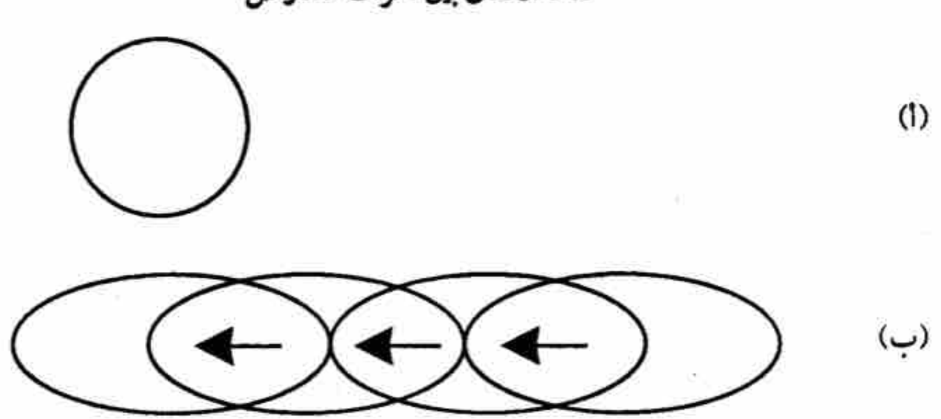
حيث يتم وفقاً لهذا الشكل تحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض ، ويتم هذا التحديد من خلال ما يعلنه أو ما يتحدث عنه هذا الطرف بشأن القضية التفاوضية ، فإذا ما كانت هناك صعوبة في الوصول إلى موقف هذا الطرف ، فإنه يتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك كما يظهر في الشكل التالي :

تحديد نقاط الالتقاء والفهم المشترك بين طرفي التفاوض



وفقاً لهذا الشكل يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة ، أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ، ويساعد في تحديد نقاط الاتفاق معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين ، وبمعنى آخر معرفة الدوافع التي اضطرته إلى الجلوس إلى مائدة التفاوض ، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، فإذا ما تم تحديد نقاط الاتفاق أو الأرضية المشتركة نقوم بعزلها جانباً كما يوضحها الشكل التالي :

نقاط الاتفاق بين أطراف التفاوض



ووفقاً لهذا الشكل يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معاً وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجياً لتوسيع نطاق الاتفاق التي يوافق عليها الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً .

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر ، فضلاً عما تحققه المفاوضات التمهيدية من الأهداف التالية :

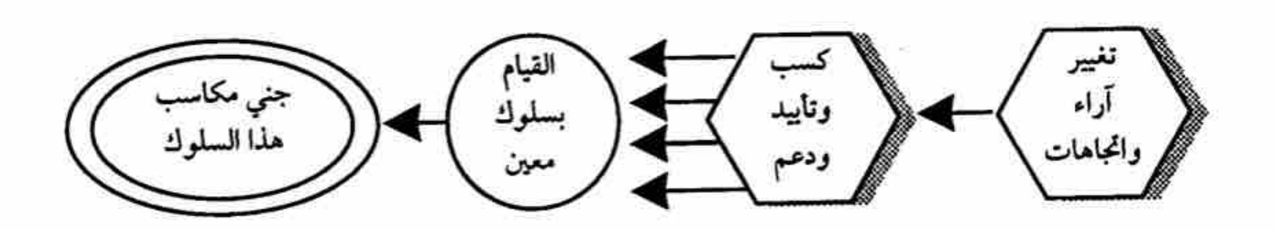
1- تغيير اتجاهات وآراء الطرف الآخر حول بعض عناصر القضية التفاوضية ليصبح أكثر استعداداً وقبولاً لما سيتم عرضه عليه في العملية التفاوضية الأساسية التالية .

2- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه ، والمتأثره بالعملية التفاوضية ومن ثم النجاح في الجلسات التفاوضية أو على الأقل جعلها أكثر سهولة ويسراً .

3- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة ، حيث تستخدم الجلسات التمهيدية التفاوضية كوسيلة إما لحثه على الإسراع في التفاوض وتقبل نتائجه ، أو جعله يضع مزيداً من العراقيل أمامه ويبتعد عنه إلى الوقت الذي نراه نحن ملائماً ، فنقوم بتغيير اتجاهه لقبول الجلوس إلى مائدة التفاوض .

4- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر ، ومن سلوكه في جلسات التفاوض اللاحقة أو في الضغط على هذا الطرف مستقبلاً .

كيفية الاستفادة من جلسات التفاوض التمهيدية



ومن ثم تنتهي جلسات التفـاوض التمهـيدية بمعرفـة كم مناسب من البيـانات والمعلومات عن الطرف الآخر ، وما يحوزه من قدرات وإمكانيات ، ومـا لديه من أدوات أو ما ينبغي الوصول إليه من أهداف من عملية التفاوض .

فعلى سبيل المثال إذا أرادت إحدى الشركات الكبرى تجديد خط من خطوط الإنتاج أو استبداله بخط إنتاج آخر أكثر قدرة ، فإنها تقوم بالإعلان عن ذلك في مناقصة عامة أو مغلقة (وفقاً لما يكون عليه الحال) وتتقدم إليها الشركات الموردة بعطاءاتها لتوريد الآلات والمعدات وتصميم خط الإنتاج بالكامل ، ومن ثم قبل البت في هذه العطاءات تقوم هذه الشركة بـعقد جلسات تمهيدية مع هؤلاء الموردين كل علـى حـدة للوقـوف على النواحي المـاليـة والفنيـة المخـتلفـة ، وعـن إمكانيـات كل الشـركات التي تقـدمت بعطاءاتهـا ووجدت عطاءاتهـا مناسـبة ، ومن خـلال الحصـول على هذه المعلومات يتم التـفاوض بشكل أفضل وأيسـر على من رسى عليه العطاء واختـاره لتنفيذ العـملية فعلاً .

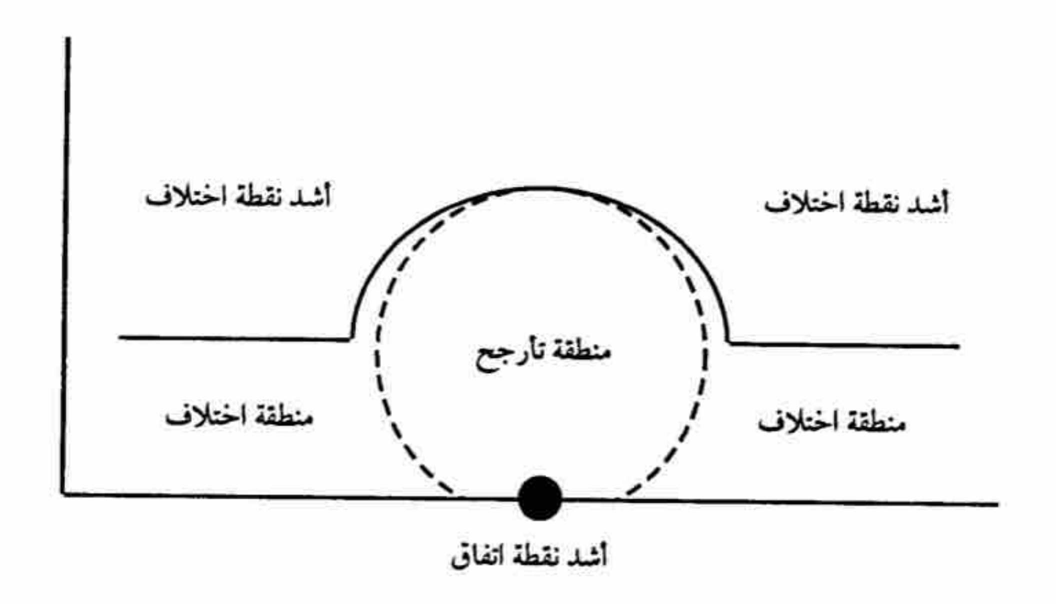
وكذلك الحال بالنسبة للدول ، والحكومات ، والأحزاب ، والهيـئات في مفاوضاتها الاقتصادية والسيـاسية والاجـتماعـية والعسـكرية ، وبصفة عـامة يتم في المفاوضـات التمـهيدية تحـديد نقاط الالتقاء، ونقاط الاخـتلاف بين الأطراف المتفاوضة وتوضيح أبعاد كل منهمـا ، ويستخدم في ذلك التصور البياني الذي يظهره الشكل التالي :

نواحي الاختلاف ونواحي الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة



ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل ، وأكثر النقاط قبولاً منه ، أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد ، ووفقاً لهذا التقييم يمكن لنا رسم منحنى توزيع النقاط التفاوضية على النحو التالي :

منحنى توزيع النقاط التفاوضية



ووفقاً لهذا الشكل يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة وبين الاعتراض ، والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر .

الخطوة الثانية :

تهيئة المناخ للتفاوض

يشبه التفاوض إلى حد كبير العمل المسرحي ، حيث لا يتم عرض إحدى المسرحيات دون أن يسبقها إعداد ضخم يتناول كل شئ ومن ثم قبل بدء العرض يتم تجهيز المسرح وجعله صالحاً للقيام بالمهمة المسرحية والحال كذلك بالنسبة للتفاوض أياً كان مجاله ومهما تنوعت مواضيعه

ومن ثم فإن إعداد المسرح وتجهيزه بالضوء وأجهزة الصوت وتدريب الأخصائيين على كيفية التدخل في توزيع الظلال والضوء ، والصوت والحركة والموسيقى وتناغمها واتساقها مع الأداء المسرحي يكون عنصراً حاكماً في نجاح العمل المسرحي بشكل كبير ، وكذلك الأمر في التفاوض

ولعل في قيام البائع بإعداد واجهة جميلة ومنسقة للمحل الذي يبيع فيه السلع أو يقدم فيه الخدمات مع الاهتمام بحسن مقابلة العملاء ، وكذلك التجهيزات الداخلية من موسيقى حالمة مريحة وإضاءة مناسبة ... كل هذا يكون دافعاً لجذب العميل للتعامل ، وفي الوقت نفسه يكون أكثر تقبلاً لما سيتم عرضه عليه من أسعار وأكثر استعداداً للاقتناع بالجهود التفاوضية التي سيمارسها البائع معه . ومن ثم فإن إعداد المسرح للتفاوض ، وإحاطة عملية التفاوض بالمناخ المناسب واستخدام كافة التأثيرات التي تجعل عملية التفاوض تتم في سهولة ويسر يصبح عاملاً هاماً جداً في نجاح عملية التفاوض .

وبصفة عامة فإن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي تم الاتفاق عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض .

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه ، واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات ، وردود أفعاله المتوقعة أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية ، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة ، وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب .

الخطوة الثالثة :

قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض حيث يكون نتيجة للضغط التفاوضي الذي مارسناه أثناء عملية تهيئة المناخ للتفاوض أن يستجيب الطرف الآخر ، ويقبل الجلوس إلى مائدة المفاوضات في الوقت الذي حددناه وفي إطار العوامل التفاوضية المسيطرة التي قمنا بإدخالها إلى الموقف التفاوضي ، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً ، خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها ، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر ، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى .

فعلى سبيل المثال ، قد يلجأ المدين المعسر إلى التفاوض مع دائنه لإعطائه بعض الوقت حتى يستطيع سداد ديونه مع تخفيض شروط هذه المديونية إن أمكن ذلك ، وقد تكون هذه العملية مجرد حيلة أو مناورة بارعة من جانب هذا المدين المعسر حتى يستطيع بيع الأصول والموجودات المادية لديه وتصفية أعماله والهرب للخارج دون أن يسدد أي دين من ديونه .

الخطوة الرابعة :

التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

وهذه الخطوة تتضمن مجموعة من الإجراءات التنفيذية الأساسية أهمها ما يلي :

ـ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض ، ويتم توقيع وثيقة التفويض من السلطة المختصة بإجراء المفاوضات رئيس الدولة ، رئيس الحكومة ، وزير الخارجية ، رئيس الهيئة ، رئيس الشركة ويسبق بدء المفاوضات تبادل وثائق التفويض ويستثنى من تقديم هذه الوثيقة أصحاب الحق في إعطاء هذا التفويض السابق توضيحهم .

وجدير بالذكر أن التفويض الخاص بإجراء المفاوضات يختلف عن التفويض الخاص بالتوقيع على الاتفاق ، وإن كان قد جرى التعامل في بعض المفاوضات على أن يفوض نفس الشخص لإجراء المفاوضات والتوقيع على العقد ، وإن كان يفضل دائماً أن يكون هناك خطابان للتفويض ، وليس خطاب واحد إحداهما للتفويض لإجراء المفاوضات ، والآخر للتوقيع على العقد الذي يتم التوصل إليه بالتفاوض .

وأن يتم أولاً تقديم خطاب التفويض بالتفاويض عند بدء جلسات التفاوض ، وحجب خطاب التفويض بالتوقيع وحجزه وعدم الإعلان عنه حتى انتهاء عملية التفاوض والإعلان عنه عند الوصول إلى الشروط المناسبة لعملية التوقيع .

وقد تلجأ بعض الشركات والمؤسسات من قبل الخداع ، والتمويه إلى إعطاء ممثليها خطاب واحد يحتوي تفويضهم بالتفاوض والتوقيع معاً على عقد الصفقة الذي سيتم التوصل إليه ، في حين يتم إعطائهم معلومات سرية بعدم التوقيع إلا بعد الرجوع إليهم فيما يتم التوصل إليه ، وذلك بهدف خداع الطرف الآخر وجعله يستجيب للجانب الأكبر لما يطلبه منهم فريقنا التفاوضي.

ـ وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض .

ـ الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض .

ـ اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به .

الخطوة الخامسة :

بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة مجموعة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض بدونها ، بل أن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض وهي :

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض .
- الاستعـانة بالأدوات التفاوضية المناسـبة وبصفة خاصـة تجهيز المستندات والبـيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا ، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر .
- ممارسة الجهود التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها .

وتشمل هذه الضغوط عوامل :

- الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط الإعلامي - الضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النـظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض ، وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها .
- استخدام كافة العوامل الأخـرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين ، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها .

الخطوة السادسة :

الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

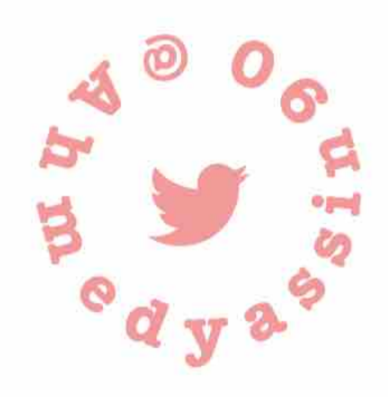
لا قيـمة لأي اتفاق تفـاوضي من الناحية القـانونية إذا لم يتم توقيـعه في شكل اتفاقـية موقـعة وملزمة للطرفين المتفاوضين .

ويجب الاهتمـام بأن تكون الاتفاقية شـاملة وتفصيلية تحـتوي على كل الجوانب ومراعى فـيها اعتبارات الشكل والمـضمون ، ومن حيث جودة وصحة ودقـة اختيار الألفاظ والتعـبيرات والجمل لتكون أكـثر تعبيراً وإلزامـاً لكلا الطرفين حتى لا تنشـأ أي عقـبات أثناء التنفـيذ الفعلـي للاتفاق التفاوضي .



مناهج واستراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض

- مقدمة
- مناهج واستراتيجيات التفاوض
(2)منهج + (9) استراتيجيات للتفاوض
- سياسات التفاوض
(8) سياسات للتفاوض
- تكتيكات التفاوض
(55) تكتيكاً للتفاوض


@Ahmedyassin90

مناهج واستراتيجيات وسياسات
وتكتيكات التفاوض

مقدمة

يعد اختيار الاستراتيجيةالمناسبة الأساس الجيد الذي تبنى عليه وفوقه كافة عناصر العملية التفاوضية ، وفي الوقت نفسه الطريق الموصل للنجاح الدائم في هذه العملية . وإذا كانت للاستراتيجية التفاوضية هذا القدر الكبير من الأهمية ، فإن هذه الأهمية تنصرف أيضاً إلى السياسات والتكتيكات المصاحبة لها والمبنية عليها .

فالاستراتيجية أشبه بأساس البناء الذي سيقرر كم عدد الأدوار التي سترتفع فوقه ، وتقوم السياسات بدور الأعمدة الخرسانية التي سترفع هذا البناء وتعطي له أبعاده ، في حين أن التكتيكات تشكل الجدران والحوائط وتشكيلة الألوان التي سوف تعطي للمبنى معالمه ورونقه .

ومن ثم فإنها عمليات متكاملة الهدف والممارسة والنتائج ، فلكل منها دور تقوم به ، وهدف تسعى إلى تحقيقه ، ولا يمكن لأي منها أن يغني عن الآخر ، بل يمثل للآخر ضرورة حتمية لازمة ، حتى يتحقق الهدف النهائي للعملية التفاوضية ، ومن ثم فإن أي خطأ في ممارسة واختيار أي منها سوف يؤثر على دور ونتيجة كل منها بشكل كامل وأن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمي وضروري للآخر .

وقبل الاسترسال في هذا المجال ، قد يكون من المناسب تحديد المفهوم العام لكل من مصطلح الاستراتيجية ، ومصطلح السياسة ، ومصطلح التكتيك ، حيث أن لكل منهم مفهوم ومدلول معين، ولكل منهم بعد زمني وإطار معين يدور ويعمل في نطاقه ، ولكل منهم مستوى معين من السلطة يتم التقرير في ضوئها ، وعندما يتحدد أي منهم ، فإنه يعطي الضوء الأخضر للذي يليه ليأخذ طور التشكيل والتحديد بدوره ، وهكذا .

وإن كان يجب القول أن هذا التحديد يتم في تتابع زمني متلاحق يبدأ بالاستراتيجية ، ثم بالسياسات ، ثم بالتكتيكات ، وهي أمور أساسية حتى لا يحدث أي سوء فهم أو قصور في

الإدراك ناجم عن البدء بغير هذا التتابع المرحلي ، ومن هنا كان من الضروري توضيح مفهوم كل منها ، لتدارك أي خطأ قد ينتج عن عدم المعرفة أو عن غموض المصطلح خاصة بين غير المتخصصين .

فالاستراتيجية كمصطلح تعني «ذلك الإطار العام الأكبر من حيث الحجم ، والأوسع من حيث المساحة والمدى ، والأشمل بالنسبة لعنصر الموضوع ، والأطول والأبعد بالنسبة لعنصر الزمن ، والذي يتم بناءاً عليه تناول القضية من جانب أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين» .

أي أن الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار ويضع القواعد والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية ، وبمعنى آخر تنصرف الاستراتيجية إلى عملية تعبئة ، وتجنيد ، واستخدام أو إدارة كافة الجهود والإمكانيات المادية وغير المادية ، وبما فيها العوامل السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والعقائدية ، والتكنولوجية لتهيئة المسرح للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل .

أي أن الاستراتيجية التفاوضية تتعلق بفن استخدام القوة الشاملة لتحقيق الهدف التفاوضي العام ولذا فإن الاستراتيجية التفاوضية يجب أن تغطي وتحدد عنصرين أساسيين هما :

العنصر الأول - عنصر الشمول :

أي أن تشمل الاستراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكافة عناصر القضية التفاوضية .

العنصر الثاني - عنصر الزمن :

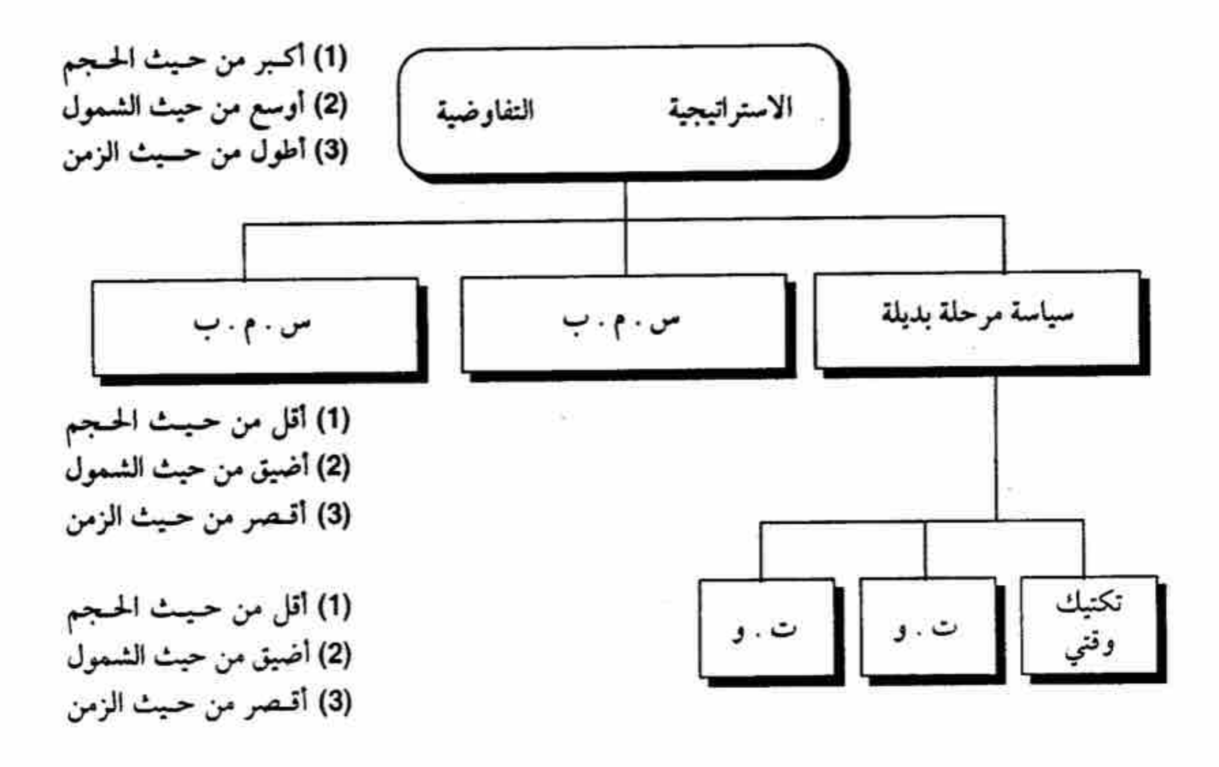
أي الفترة الزمنية المتعين تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها ، ومن ثم فإن الاستراتيجية التفاوضية ، تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى الذي تغطيه ، وأطول مدى من حيث الزمن الذي يستغرقه تنفيذها ، وتعد في الوقت نفسه الأكبر من حيث الحجم الذي تشغله ، حيث يجب أن تحتوي الاستراتيجية كافة عناصر القضية بكاملها وبكافة أبعادها وجوانبها ، في حين أن السياسات أو السياسة التفاوضية هي الخط العام الذي تسير عليه أو في نطاقه وإطاره هذه

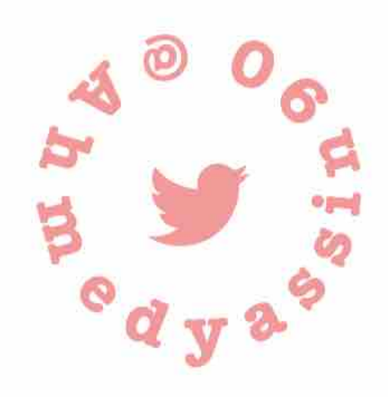
الجهود التفاوضية والموصل في نهايته إلى تحقيق الاستراتيجية التفاوضية ، والتي تنشأ منها ومن أجلها توضع السياسات وليس العكس .

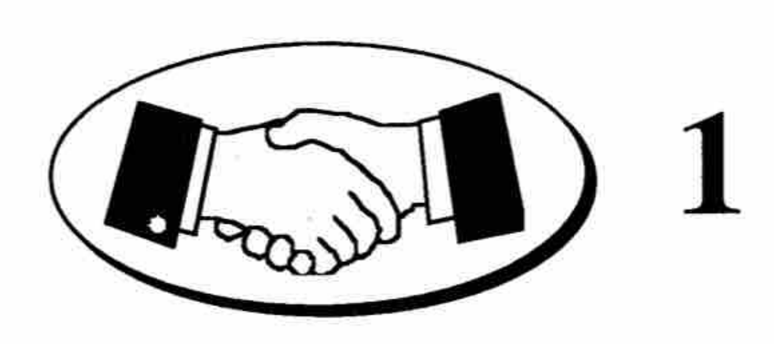
ومن ثم فإن السياسة ترسم الطريق أمام فريق التفاوض ويرتهن عليها نجاح العملية التفاوضية أثناء كل جلسة من جلسات التفاوض أي خلال مرحلتها الزمنية التي تمر بها في الجلسة التفاوضية، ومن ثم فإن السياسة تعد أقصر زمناً وأقل شمولاً وحجماً من الاستراتيجية ، وغالباً ما ترتبط بمرحلة واحدة أو أكثر من مراحل التفاوض ، أي بجلسة واحدة أو أكثر من جلسات التفاوض .

في حين أن التكتيك ينصرف إلى التصرف الوقتي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين المتفاوضين والذي يعتمد على السلوك أو التصرف المباشر في جلسة المفاوضات ، ومن ثم فهو الأقصر زمناً والأقل شمولاً وحجماً من كل الاستراتيجية والسياسة ويمكن إعطاء تصور عام لكل من الاستراتيجية والسياسة والتكتيك من خلال الشكل التالي :

الاستراتيجية والسياسة والتكتيك في العمل التفاوضي



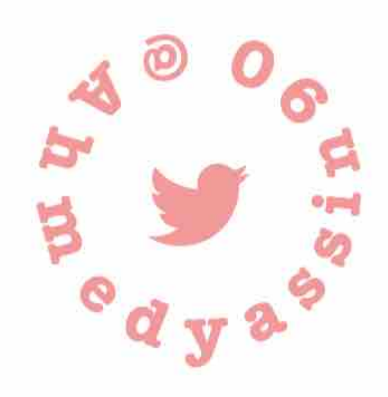

@Ahmedyassin90



1

مناهج واستراتيجيات التفاوض

(2) منهج + (9) استراتيجيات للتفاوض


@Ahmedyassin90

مناهج واستراتيجيات التفاوض

(2) منهج + (9) استراتيجيات للتفاوض

لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه ، وفي الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها ، بل أن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً هاماً في اختيار هذه الاستراتيجية ، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف ، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة ، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط .

وللتسهيل ، فإنه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية ، والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة ، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض ، وقد رأينا الاقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما : علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون ، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء ، وهي ما يمكن العرض له فيما يلي :

منهجان للتفاوض

أولا - منهج المصلحة المشتركة :

يضم هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات النوعية التي أهمها الاستراتيجيات التالية :

1- استراتيجية التكامل .

2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي .

3- استراتيجية تعميق العلاقة العامة .

4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة .

ثانيا - منهج الصراع :

ويضم هذا المنهج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي أهمها الاستراتيجيات التالية :

1- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) .

2- استراتيجية التشتيت (التفتيت) .

3- استراتيجية إحكام السيطرة .

4- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) .

5- استراتيجية التدمير الذاتي .

ويمكن تناول كل من هذه الاستراتيجيات بإيجاز كما يلي :

استراتيجيات التعاون

أولا - استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة :

كما سبق أن أوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر ، يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة أطرافه ، ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي :

1- استراتيجية التكامل :

يعني التكامل وفقاً لهذا المنهج هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شئ ، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً ، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية . ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

(أ) التكامل الخلفي :

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحية يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات سواء مادية أو

بشرية أو إنتاجية لتغـذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركـة تعود على الطرفين معاً مما يقوي من قدرات الطرفين المتـفاوضين أو من ربحيتـهم ومن المنافع المشتركـة التي يحوزونها معـاً . فعلى سبيل المثـال تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صـديقتين على معرفـة كاملة بظروف وقدرات وإمكانيات كل طرف من الأطراف . فإذا ما كانت إحداهمـا تقوم بإنتاج المواد الأولية سواء المعدنية أو الزراعية والأخـرى يمكنها تصنيعـها ، يقوم التفاوض في هـذه الحالة على تعميق الاسـتفادة من عوامل الإنتاج الحالية المتوافرة في الدولتين لإنتاج منتج معين سواء كان قائم بالفعل بالاستغناء عن مكوناته الأجنبية ، أو لإنتـاج جديد يقوم على استخـدام عوامل الإنتاج المحلية التي تنتجـها إحدى الدولتين وتقوم بتصنيعها الدولة الأخرى .

(ب) التكامل الأمامي :

وهو على عكس البـديل الاسـتراتيـجي الأول ويقـوم على مـبادرة أحـد الأطراف المتـفاوضـة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومـهارات لإنتـاج منتج جديد . ويحـاول أن يعرضـها عليه وييـسرها له بحيـث تعظم الاستفادة منها خاصة في إطار المنفعـة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين . ويقوم التفاوض في هذه على تغـيير نمط الإنتـاج القائم أو تعـديل بعض وحداته لإنتاج مـواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة وهكذا .

فعلى سبيل المثـال إذا كانت هناك شركة من الشركات توصلت عن طريق أبحـاث خبرائها إلى سر معرفة تكنولوجيا متقدمة ولكنها تمتلك إمكانيات تنفيذها ، والتي تتوفر لدى شركة أخرى فإنها عن طريق التفاوض تستطيع أن تضع الشـركة الأخرى بالتعاون معها في الاسـتفادة من هذه المعرفة وجني مكاسبها المشتركة في إطار عملية تكامل أمامي .

(جـ) التكامل الأفقي :

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليـها أو أطراف جـديدة إليـها ، ويـكون من شأن هذه الإضـافـة زيادة فاعليـة قـدرات ومهـارات

المجموعة ككل وإنتاجها وإنتاجيتها مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم على مزايا ومنافع جديدة . ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة ، أو دول مجلس التعاون «الكوميكون» ، أو بين الشركات المتعددة الجنسية وبعضها البعض أو بين نقابات العمال وأصحاب الحرف والمهن المختلفة .

2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي :

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما ، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية بحيث يمكن استخدام أي منها ، أو بعضها ، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا . وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي :

(أ) توسيع مجالات التعاون :

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل . كأن تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحه حق التوزيع الخارجي بالإضافة للتوزيع الداخلي ، أو تقوم بمنحه توزيع منتج تعتزم إنتاجه ... الخ .

(ب) الارتقاء بدرجة التعاون :

وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية :

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف .

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح .

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة .

4- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو جني ثمار المصلحة المشتركة .

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف

المتفاوضـة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها من مـجرد قاعدة للفـهم المشترك وتفهم كل منهـم لموقفه الآخر ، إلى الاتفاق على رأي معين يمثل أرضـية مشتركة يمكن أن يقوم عليها الـتعاون بينهما ، إلى مرحلة العمل علـى تنفيذ هذا التعاون وبناء الصـروح الخاصة به ، ثم إلى مرحلة اقـتسام الناتج من هذا التعاون وعائده بين أطرافه وفقاً للنسب التي يتم التفاوض والاتفاق عليها .

وبصفـة عامة فإن هـناك عوامل تؤثر على قدرة الفـريق المفاوض على الارتقاء بمراحل التـعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر وأهم هذه المراحل ما يلي :

(أ) درجة التـوافق في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضـاع الحاليـة والمتوقـعة مستقبلاً بين الأطراف المتفاوضة .

(ب) مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضـة نحو تحقيق الارتقاء المطلوب أو نحو تحقيق الميزة أو المزايا المتعين الحصول عليها من هذا الارتقاء في التعاون .

3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما ، حـيث يقوم كل منهمـا بإحداث عمـقاً في علاقتـه بالآخر ، فعـلاقات التصـاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشتـرك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية التـعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما .

ففي صناعة السيـارات على سبيل المثال ، يتم الاتفاق مبدئياً على تجـميع مكونات السيارة ، ثم تصنيع بعض أجـزائها ، ثم تصنيـعهـا بالكامل ، وتسـويقهـا محليـاً ، ثم الاسـتفادة من الخـدمات التسويقية العالمية للشركة الأم في التسويق الخارجي لهذه السيارة المنتجة محلياً بالكامل .

وخلال هذه العمليات جميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين .

وتعد استراتيجية التعميق التفاوضية استراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة ، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقـدمة والدول المتخلفة والتي تتـضمن عمليات نقل للـتكنولوجيا وحقـوق المعرفة

لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة .

4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة :

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض ، من حيث التعاون القائم بينهما ، وتعدد وسائله ، وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها ، ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما .

ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر ، وضرورة مد هذا التعاون وإبعاده مكاناً وزماناً ، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها .

ومن هنا فإنه من الضروري معرفة قدرة الأطراف المختلفة ، التي تزمع استخدام هذه الاستراتيجية ، حيث لا يتم استخدام هذه الاستراتيجية بصورة مفاجئة أو من خلال المجهول ، فلا شئ يحدث على هذا النحو ، بل أن التعاون الاستراتيجي هو سياق متصل ، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيدة والقريبة التي يمكن أن تؤدي إلى توسيع نطاق هذا التعاون ، أو التي قد تحد منه ، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساعد على هذا التوسيع وإزالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع . وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هي :

(أ) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد :

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته ، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة .

(ب) توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد :

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي ، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل .

وتستخدم وفقاً لمنهج المصلحة المشتركة مجموعة أخرى من الاستراتيجات البديلة أو المكملة سوف نعرض لها خلال تناولنا بالشرح والتحليل .

ثانياً - استراتيجيات منهج الصراع :

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيچيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي ، للمنظمات والمؤسسات الحكومية وتبنيهم لها واعتمادهم عليها ، إلا أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء ، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع وعدم إظهار نوازعهم ودوافعهم الحقيقية ، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة ، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجيات وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف ، ومهما كانت درجة هذه العلاقات ومهما كان اعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع ، إلا أنهم لا يعلنون ذلك أبداً ، فإعلان استخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض .

إذ أن جزءً كبيراً من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه . بل أن التشدق بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيراً ما يكون الشرنقة التي تغلق استخدام هذه الاستراتيچيات وأهم هذه الاستراتيجيات هي ما يلي :

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) .
- استراتيجية التشتيت (التفتيت) .
- استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) .
- استراتيجية الدحر .
- استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) .

وفيما يلي نتناول كل منها بشئ من الإيجاز :

الاستراتيجية الأولى - استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى

المحلي القومي ، أو على المستوى الفردي الشخصي ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف التفاوضي ، حيث يعمل المتبني لها ، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض .

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

1- استنزاف وقت الطرف الآخر :

ويتم ذلك عن طريق الآتي :

- تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها . حيث تأخذ تلك النتائج طابع شكلي يمكن تغييره وفقاً للرغبة المشتركة للطرفين المتفاوضين أو وفقاً للرغبة الفردية المطلقة لأي منهما ، ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك :

ـ التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها .

ـ التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها .

ـ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة التي سوف تعقد فيها جلسات التفاوض .

ـ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي سوف تضمها أجندة التفاوض .

ـ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض .

وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أقصى حد ممكن . وفي

الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية ، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم ، وفي الوقت نفسه يكون ما تم التوصل إليه بشأنها مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها ولا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعمليات التفاوضية التي تحملها هذا الخصم المتفاوض معه .

2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة :

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق :

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر السابق عرضها وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم تناولها بالتفاوض وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض ، لتصبح للفظ أهمية محورية وتصوير المشكلة على أنها مشكلة لفظية وتشغل خبراء الطرف الآخر ومستشاريه وتضيع جهدهم حول الصياغة اللفظية التي قد نقبلها أو نرفضها لعدم مناسبتها للتعبير اللفظي السليم عن القضية والذي نراه يحقق مصالحنا .

- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية ، ومناطق الترفيه الليلية وامتداد السهرات إلى وقت متأخر ، مع وضع برنامج محدود لسلعات التفاوض بحيث تبدأ عادة في وقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحاً وبحيث تنتهي الجلسات قبل الثانية عشرة ظهراً ليبدأ برنامج غير تفاوضي يشمل الغداء وساعات الاستجمام وراحة ثم حفلات ليلية ... وهكذا .

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب ، كالنواحي الهندسية والجغرافية ، والتجارية ، والاقتصادية ، والبيئية ، والعسكرية ... الخ ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ، ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة ، بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها ، وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان ، وترتبط بها

وتعلق عليها الأمور الجوهرية بل والشكلية الأخرى أحياناً .

ومن ثم يمكن استنزاف جهد الطرف الآخر في المفاوضات بطريقة ماكرة ، تجعله لا يشعر بها ، وفي الوقت نفسه يجب إظهار الاهتمام الكامل بالتفاوض معه وإننا نقوم بإسعاده والعمل على راحته بشكل تام .

3- استنزاف أموال الطرف الآخر :

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية ، فضلاً عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها ، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الكم والحجم الضخم من التكلفة دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرض عليه ، أو ما يملى عليه من شروط آملاً في الحصول على عائد احتمالي يحفظ له ماء وجهه أمام من أوفده للتفاوض ، أو أمام الجهة التي سوف يرجع إليها لإظهار نتيجة تفاوضه ، خاصة وأن عنصر التكلفة عادة ما يستوجب توجيه اللوم أو المناقشة إذا مازاد عن حد معين موضوع له .

فعلى سبيل المثال :

استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه الاستراتيجية بذكاء في مفاوضاتها مع الاتحاد السوفيتي في السبعينيات انتهازاً لأزمة الغذاء التي يمر بها الروس فعندما تقدم الاتحاد السوفيتي بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقة قمح ضخمة لتعويض الخسارة المحصولية الهائلة التي أصيب بها محصول القمح السوفيتي نتيجة للكوارث المناخية التي تعرضت لها المساحات المزروعة قمحاً في شمال روسيا ، وفي الوقت نفسه لتكوين مخزون قمحي لمواجهة أي مشكلة تحتاج لتدخلهم الغذائي في أي دولة من دول العالم التابعة لهم أو التي تسعى إلى جذبها .

وعلى الرغم من السعر الممتاز والمرتفع الذي عرضه الروس للحصول على القمح إلا أن المفاوضين الأمريكيين وجدوا أنه من المناسب استخدام استراتيجية استنزاف الروس إلى أقصى

مدى انتهازاً للموقف الحرج الذي يمرون به .

وقد تم استنزاف الروس على النحو التالي :

1- اشترط الأمريكان أن يتم الدفع «بالذهب» بدلاً من أي عملة أخرى قابلة للتحويل . والهدف هنا واضح هو استنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين وتقوية الرصيد الذهبي لدى الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي الوقت نفسه تجنب انخفاض قيمة العملة التي قد تتعرض لها أثناء تنفيذ الصفقة .

2- إظهار الاتحاد السوفيتي أنه لايزال متخلفاً تكنولوجياً بشكل كبير عن الولايات المتحدة ، وأنه بدلاً من أن يهتم بغذاء شعبه يقوم بالإنفاق الضخم على الترسانة العسكرية ، ومن ثم إجباره على تحويل جانب من نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة ، واقتطاع جزء هام من موازنة الدفاع إلى القطاعات الأخرى .

3- إظهار أن الولايات المتحدة كريمة وسخية حتى مع أشد أعدائها ، فعلى الرغم من الصراع والعداء المستحكم بينها وبين روسيا ، إلا إنها قدمت لها القمح الأمريكي لتوفير الغذاء لشعب روسيا .

4- إجبار الاتحاد السوفيتي على تخفيض برنامج مساعداته الخارجية للدول المختلفة وبالتالي العودة والتقهقر داخل حدوده أو داخل مجموعته الاقتصادية ، مما يترك المجال مفتوحاً أمام الأجهزة الأمريكية لتغيير أنظمة الحكم في الدول التي تخلى عنها أو خفض مساعداته لها لتصبح أنظمة أكثر ولاءاً لأمريكا ومعادية للسوفييت .

وقد تحققت كثير من هذه الأهداف خلال عقد السبعينيات ، إن لم تكن قد تحققت بكاملها فعلاً.

وجدير بالذكر أن المفاوضين الأمريكيين استخدموا تكتيك المماطلة وكسب الوقت ببراعة تامة خلال تلك المفاوضات ، لزيادة عناصر الضغط الداخلي من جانب الشعب الروسي على المسئولين السوفييت الذين يقومون بدورهم ، بزيادة الضغط على فريق التفاوض الروسي ومن ثم إجبار

فريق التفاوض الروسي على قبول كل ما يعرض عليه من جانب الطرف الأمريكي .

يضاف إلى ذلك هدف معنوي هو إشعار المواطن الروسي بأنه خدع وأن صدمة القمح كفيلة بإظهار حجم الخديعة التي خدعته بها أجهزة الدولة ، وأنه من الأفضل التخلي عن أسلوب التنمية المتبع والأخذ بالأساليب الرأسمالية التي أثبتت نجاحاً وتفوقاً .

الاستراتيجية الثانية - استراتيجية التشتيت (التفتيت) :

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية ، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض ، وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض ، وتحديد إنماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي ، وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدماً ، وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ، ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجماً ، ومن ثم يمكن التأثير على بعضهم وجذبهم للعمل معنا وتجنيدهم لصالحنا ، والحصول منهم على البيانات والمعلومات غير المعروفة أو غير المعلومة لدينا ، وفي الوقت نفسه معرفة من منهم لديه السلطة ومن منهم من المتشددين حتى يمكن عزلهم وتعديلهم أو استبدالهم بإثارة الفضائح والإشاعات حولهم والضغط على رؤسائهم للقيام بذلك .

ومن ناحية أخرى فإنه عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية يتم تشعيب النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها ، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة قضايا جديدة فرعية . وتصل قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب أن تصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الإطلاق هي محور التفاوض الهام الذي تتم وفقاً له وتسير في

نطاقه الجلسات التفاوضية ، وهذه الاستراتيجية تمتاز بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساباً لها ، ومن ثم يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كبديل عن رفض المبادرة حتى يتم حساب أبعاد هذه المبادرة ، فإذا ما كانت مناسبة يتم قبولها والتفاوض بشأنها ، أما إذا كانت غير مناسبة فإنه يتم إجهاضها في مهدها واستخدام وسيلة التجاهل بالتشتيت حتى تلفها ستائر النسيان .

وتستخدم هذه العملية في حالة عرض إحدى الشركات التجارية أو المؤسسات المصرفية الاندماج في شركة أخرى كانت منافسة لها بشكل قوي ، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية التفاوضية التي سوف تتبع في هذا المجال تكون استراتيجية الصراع التي تستمد وجودها من الخلفية التاريخية التي حكمت العلاقة بين الشركتين المتفاوضتين أو المؤسستين المصرفيتين أو بين البنكين . وإذا طرحت هذه المبادرة بالاندماج بينهما بشكل فجائي فإنها تثير الشك والريبة ، وسوف يتبادر إلى الأذهان أن هناك أسباب قوية أخرى غير معلنة دفعت إحدى الشركتين إلى طلب الاندماج وقد تكون هذه الأسباب نتيجة لتدهور قدرات وإمكانيات هذه الشركة والتي قد تكون بلغت حد الانهيار ، أو شارفت عليه ، ومن ثم يتعين التريث لدراسة ومعرفة حقيقة هذه الأسباب والنوايا والدوافع التي دفعتها إلى طلب الاندماج .

وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ أحد بديلين هما :

1- الاستجابة لطلب الشركة لبحث عملية الاندماج بعد أن ظهر جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والإنتاجي والتسويقي سليم .

2- تشتيت وتفتيت الجهد التفاوض للشركة طالبة الاندماج وتضييع الوقت عليها حتى تصل إلى مرحلة الإفلاس والانهيار وخروجها بالتالي من السوق إذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وأن موقفها المالي والإنتاجي غير سليم تماماً .

الاستراتيجية الثالثة - استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع) :

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع ، معركة شرسة ، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين ، وأن الطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض أو على ملعب المباراة هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف أو بأكبر عدد منها .

ومن ثم تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث الآتي :

1- القدرة على التنويع ، والتشكيل ، والتعديل ، والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في المعركة ، فضلاً عن أن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شئ عنها ونحيط بكافة أبعادها ونعرف الفخاخ والمكائد التي قمنا بوضعها فيها ، في الوقت الذي لا يكون الطرف الآخر قد أحاط بها أحاطة شاملة ، ومن ثم عليه أن يسير وفقاً للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه .

2- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك ، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها .

3- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكناً انتظاراً للإشارة التي نعطيها له ، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه . ولعل أشد المواقف التفاوضية انطباقاً على هذا الوضع وأكثرها ملائمة لاستعمال هذه الاستراتيجية هو التفاوض بين الدائن الجشع والمدين المتعثر الذي وقع في براثن هذا المرابي ، حيث يقوم المرابي بما يحوزه من أوراق ومستندات وأحكام قضائية بفرض سيطرته على هذا المدين المتعثر والحجز على أمواله وممتلكاته بصورة تحفظية .

ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة هذا المدين وتصرفاته قبل أن يقوم بأي عملية تبديد ، أو

تهديد للأصول المادية المحجوز عليها .

الاستراتيجية الرابعة - استراتيجية الدحر (الغزو المنظم) :

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي ، مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس تجاري على أسواق خارجية معينة وترغب كل منهما في الفوز بأكبر نصيب ممكن من هذه الأسواق ، ولا يعلم أحدهما نوايا وخطط الأخرى التجارية ومشروعاتها الإنتاجية المستقبلة ، وأي نوع من السلع والخدمات سوف تستخدمها في غزو هذه الأسواق .

ومن ثم فإنه يتعين أن تتم مفاوضات بين الطرفين لتقليل أو تنظيم المنافسة والصراع بينهما واقتسام هذه الأسواق والإقلال من حجم الأضرار المترتبة عن تصارعهما .

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر ، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا ، والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها ، وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرقه وتستنزف قدراته وإمكانياته ، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها ، إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل ، وينحصر عمله فقط في داخل بلاده ، وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع ، وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ، ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع .

ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين من حيث القدرة على إقناع الطرف الآخر بأن هذا يتم لصالحه هو في كل مرحلة من المراحل ، وأن عليه أن

يستجيب لما نطلبه في كل مرحلة ، وتستخدم في هذه الحالات كافة المغريات المادية والمعنوية ، فضلاً عن أساليب التهديد والابتزاز والضغط المختلفة ، التي يكون من شأنها تحقيق الأهداف الموضوعية في توقيتها المناسب .

الاستراتيجية الخامسة - استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف من أطراف التفاوض : أهداف ، آمال ، وأحلام ، وتطلعات . وهي جميعاً تواجهها: محددات ، عقبات ، ومشاكل ، وصعاب ، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما :

1- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .

2- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل .

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر ، إما اليأس من تحقيق الأهداف ، أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والصعاب ، وتحطيمها والقضاء عليها حتى يصل إلى تحقيق هذه الأهداف والأحلام وهو أمر يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف ، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقاً لهذه الاستراتيجية هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر .

فإذا ما كان الخصم الذي تتفاوض معه من أتباع الأسلوب الثاني أي أسلوب الإصرار والتصميم فإنه علينا تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وإرادته الذاتية وتضييع جهوده وعدم إثمارها بجعلها عديمة الأثر أو عديمة النتائج وتصبح عملية الجهود التفاوضية خاوية المضمون لا توصل إلى تحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار أو طريق معين، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وإن كان يبدو للوهلة

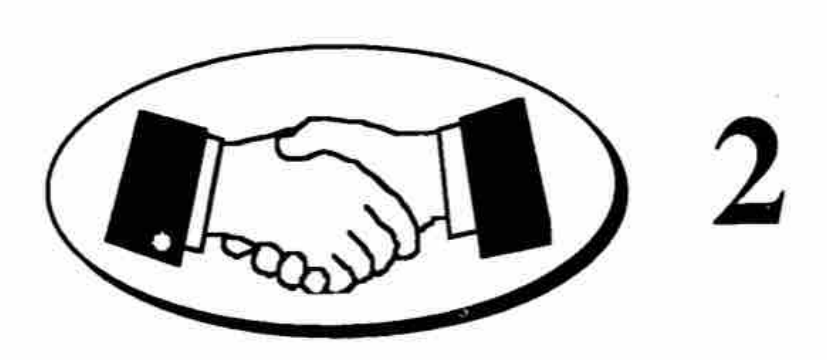
الأولى أنه يوصل إليه . ويستخدم هذا الأسلوب لتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر ، ومن خلال عمليات تعتيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف جهد ووقت وإمكانيات وقدرات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة ، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتياً ، عن طريق إفقاده مؤيديه ، وتحويل أصدقائه إلى أعداء وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف ، وإكسابه أعداء جدد مستمرة ، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي ، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمترددة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها .

وقد استخدمت مارجريت تاتشر رئيسة وزراء بريطانيا هذه الاستراتيجية في صراعها مع رئيس نقابات العمال البريطانية (نقابات الفحم) ، حيث استخدمت قدراتها المختلفة على التحجر العاطفي واللامبالاة بالمطالبات العمالية ، وقامت بتجميد أرصدة نقابات العمال لتمنعهم من تمويل الاضطرابات والإنفاق على العمال المضربين وبالتالي إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين مرغمين دون الاستجابة إلى أي مطالب من مطالبهم التي أضربوا عن العمل من أجلها .

كما كان بتجميد جميع الأموال المودعة لدى البنوك البريطانية للنقابة ووضع القيود والعراقيل أمام الحصول على أي تمويل أو دعم ، أن اندفع رئيس النقابة إلى طلب المساعدات الخارجية من أعداء بريطانيا - من الرئيس القذافي رئيس ليبيا - مما أظهر عدم ولاء رئيس النقابة للنظام الحاكم ، وأضفى بعض الشرعية للقرارات التي اتخذتها رئيسة وزراء بريطانيا ضد رئيس النقابة وأموالها . وكما كان للمساندة الإعلامية لرئيسة الوزراء دور هام في ذلك .

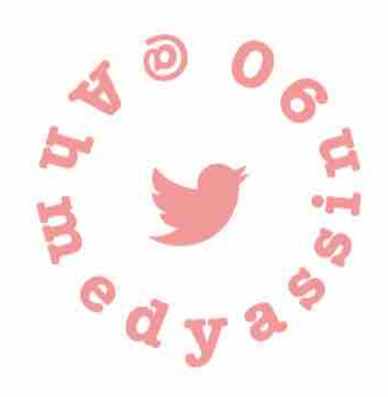
وعلى نفس النطاق كانت مفاوضات مارجريت تاتشر مع الجيش الجمهوري السري الأيرلندي الذي يطالب باستقلال الجزء الخاضع لبريطانيا من أيرلندا وإعلان أيرلندا جمهورية موحدة ، فقد رفضت كل الضغوط التي مارسها الجيش الجمهوري ، ولم يكن أمام أعضائه المقبوض عليهم إلا الانتحار الواحد بعد الآخر في السجن كوسيلة أخيرة لكسب تأييد الشعب البريطاني وشعوب العالم للضغط على رئيسة الوزراء ، التي لم تغير موقفها ، بل أنها كانت تتمنى أن يقوم جميع

أعضـاء الجيش الجمهـوري المقبوض عليهم وغـير المقبوض علـيهم باتباع هذه الوسيلة والانتـحار الجماعي للخلاص منهم .



سياسات التفاوض

(8) سياسات للتفاوض


@Ahmedyassin90

(8) سياسات للتفاوض

سبق أن أوضحنا أن السياسة التفاوضية هي أولاً وقبل كل شئ مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض ، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم ، وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح «الاستراتيجية» الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله وللقضية التفاوضية ذاتها ، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح «التكتيك» الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط ويرتبط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لإنجاح أثره وجني ثماره .

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية ، ويستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع ، حيث أن لكل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها . ومن ثم معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف نستخدمها في عملية التفاوض ستمكنه من الاستعداد بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها ، بل والحيلولة دون تحقيق أهدافنا التي وضعناها لكل جلسة من جلسات التفاوض خاصة إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة هي إحدى استراتيجيات منهج الصراع وليس من استراتيجيات المصلحة المشتركة .

ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض ، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه ، وماذا يدبر من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات؟ ... الخ .

وعموماً وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي :

- سياسة الاختراق التفاوضية .
- سياسة التعميق التفاوضية .
- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية .

- سياسة التعتيم التفاوضية .
- سياسة الحصار التفاوضي .
- سياسة إحداث التوتر التفاوضي .
- سياسة الاسترخاء التفاوضية .
- سياسة الهجوم التفاوضي .
- سياسة الدفاع التفاوضي .
- سياسة التناول المتدرج للقضية وعناصرها .
- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية .
- سياسة المواجهة الصريحة المباشرة .
- سياسة الالتفاف والمراوغة وعدم المواجهة المباشرة .
- سياسة التطوير .
- سياسة التجميد .

وأياً ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة ، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة من السياسة المضادة لها ، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي :

أولا - سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي التفاوضية :

(أ) سياسة الاختراق :

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل ، ومن ثم فإنه يمثل كم مجهول وصندوق مغلق في حاجة إلى اختراقه ، ولا يعني هذا بالطبع أنه ليس هناك معلومات عنه ، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها بالطبع معلومات غير كافية .

وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة ، وقد تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك

أثناء العملية التفاوضية .

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولي أو المبدئي الذي يتكون خلال اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف ، حيث غالباً ما يكون غير دقيق نظراً لإمكانية الطرف الآخر من إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية عن نفسه خلال هذه المقابلة ، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجياً مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية ، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته ، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر ، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الضباب المحيطة به .

وبادئ ذي بدء تكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية :

- من هو؟ أي اسمه ، عنوانه ، عمله ، سنه ، موقعه الوظيفي ، ملامحه ، مرحلته العمرية ، بياناته العائلية ، سلوكياته الشخصية ... الخ .

- ماذا يريد؟ أي معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد ، سواء بشكل عام في حياته الإجمالية ، أو بشكل خاص من خلال الموقف التفاوضي أو من خلال مفاوضاته عن القضية التفاوضية التي نحن بصددها .

- ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزها ، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه وهل هو يعلم هذه المنافع أو يجهلها؟

- ما هي حدود سلطاته؟ أي معرفة الحدود المسموح له بالحركة فيها . وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟ ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها؟ وما مدى علاقتها بالطرف المفاوض؟ ونوع هذه العلاقة؟

- كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط ، أو وسائل الجذب التي إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك .

فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل

يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح .

(ب) سياسة الجدار الحديدي التفاوضية :

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق . عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها ، وتستخدم سياسة الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية والشخصية على حد سواء ، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم وأنهم شديدي الصلابة والتزمت أمام المغريات المادية وغير المادية ، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية ... الخ .

ومن ثم فإنه من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل .

فضلاً عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث زرع أجهزة التنصت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضي على خير وجه .

ثانيا - سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعتيم التفاوضية :

(أ) سياسة التعميق (التأكيد) :

وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها ، وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة ، خاصة وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر ، ومن ثم فإنه لابد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية ، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة ، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير .

ومن حيث الارتفاع بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها ، ولا تستخدم هذه السياسة إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شئ عن الطرف الآخر ، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة ، سياسة التأكيد التفاوضية ، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في ذات الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً .

(ب) سياسة التعتيم (التشكيك) :

ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التهميش أو التسطيح ، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية .

وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق ، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المجالات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها ، وفي صدقها وفي مدى مناسبتها .

وبصفة عامة تستخدم هذه السياسات لإضفاء سحابة من الشك ، وإلباس الموقف التفاوضي غلالة من الريبة والتوجس ، عن طريق الطرف الآخر بعدم توافر بيانات كافية لديه عن نوايانا وحقيقة أهدافنا .

فإذا ما توفرت لديه هذه البيانات ، فهي بيانات قديمة ومتقادمة ، وإذا كانت حديثة فهي غير صحيحة أو مشكوك في صحتها ، وإذا كانت صحيحة فهي بيانات إجمالية ينقصها التفصيل أو التخصيص ، وإذا كانت تفصيلية فهي بيانات متقطعة يصعب الربط بينها أو إيجاد علاقات تحكمها، فإذا لم تكن متقطعة ، فهي بيانات متداخلة يصعب الفصل بينها وهي إلى حد كبير بيانات متعارضة أي أنها في مجموعها العام لا يعول عليها في إجراء عملية التفاوض .

ومن ثم فإن الأفضل له أن يتم بحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلاً من الانزلاق إلى مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان ، خاصة وأن

لديه نقص خطير في المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق .

ثالثاً - سياسة التوسع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية :

(أ) سياسة التوسيع والانتشار :

وهي سياسة من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً ، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض ، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية ، مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز ، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها .

(ب) سياسة التضييق والحصار :

وتقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن تفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصددها ، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية .

فعلى سبيل المثال تتحدد أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة ، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها ، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسع والانتشار ، بل عليه أن يطبق هو سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة .

رابعا - سياسة إحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي :

(أ) سياسة إحداث التوتر التفاوضي :

يعد «القلق» أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضياً ، ويتم إحداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي ، من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي ، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بفرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة بالتفاوض ، فضلاً عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة ، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها ، وهو يمثل أيضاً وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة «القلق» لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل :

(العوامل الجغرافية - الهندسية - القانونية - التعليمية - البحرية - الاقتصادية - التجارية - السياسية - الثقافية - الاجتماعية - القومية ... الخ) . وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغيير في فريق التفاوض الخاص به ، أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه ، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق المرتبك القلق جداً سواء بالنسبة لعوامل الوقت ، أو بالنسبة لعوامل التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض .

(ب) سياسة الاسترخاء التفاوضي :

ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التجاهل ، وسياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر ، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها ، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يضغمها ويخفيها عنا .

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر ، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا ، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها .

وكثيراً ما تستخدم الشركات المتعـددة الجنسيات هذه الوسيلة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجـارية من دول العالم الثالث ، حيث تقـوم باستضافة هذه الوفـود في أفخر الفنادق التي تبعد كثيراً عن مكان التفاوض المحدد ، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرات حتى ساعات متأخرة من الليل ، وأن يتاح لهم الوقت الكامل للقيام بعمليات الشراء ، لذويهم ولأسرهم ، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفـاوض محدد للغاية ويكاد يكون محدد فقط للتوقيع على الاتفاق الذي أعـد ببـراعة وعناية وتحـت ضغط الإعـلام والصحـافة الذين سـبق إخطارهم لتسـجيل اللحظة «التاريخيـة» لتوقيع العقـد ، ولا مانع من إضافة فـقرات إعلامية تظهـر مدى براعة وكفـاءة وجهد وصبر وإتـقان وتفاني فريق مـفاوضي العالم الثالث في الوصـول إلى هذا الاتفاق بعد مـفاوضات شاقة ومرهقة ومضنية للغاية .

خامساً - سياسة الهجوم التفاوضي - سياسة الدفاع التفاوضي

(أ) سياسة الهجوم التفاوضي :

تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكـات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضيـة وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عمـلية التفاوض ، وتستخدم هذه السـياسة الهجوميـة عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلها في موقف متميز قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر ، أو لعدم أهمية المفـاوضات مع هذا الطرف الذي لا قـيـمة له ومن ثم علينا أن نـتشـدد في التفـاوض معـه ، كمـا تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طمـوحاته وأهدافه من عملية التفاوض ، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عـرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير ، لا يكون لدى الطرف الآخـر إلا أن يحـاول تـقليل هذه المطالب ومن ثـم نصل إلى قـبـوله وارتضـائه لـلمطالب الحقيقية ، التي أخفيناها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة ، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول .

(ب) سياسة الدفاع التفاوضي :

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر ، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا ، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن ، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية ، بذهن واعي متفتح وبدراسة عميقة للتوصل إلى أهدافه الحقيقية وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم .

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخناً حتى لا يجرفه تيار النسيان ، وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات خلال الجلسات التفاوضية .

سادسا - سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية :

(أ) سياسة التناول المتدرج :

وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج ، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو إلى شكلها النهائي العام ، أو على شكل متدرج يبدأ من القمة إلى الأساس الذي ترتكز عليه القضية أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل ، أو من الكل إلى الجزء ، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية .

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر ، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد ، إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول ، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها ، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين . إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من

السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض .

(ب) سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية :

وهي من أكثر السياسـات استخداماً في العصور القديمة والحديثة على حد سواء ، حيث يرتبط استـخدامها بتـوفر فرصة مناسـبة قد لا يتـاح مثلها في المستـقبل ، ومن ثم فإن علينا أن ننتـهز هذه الفرصـة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصـر الموقف القائم مما يغيـر من طبيعـته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم .

فعلى سـبيل المثال عندما يكون هنـاك شركة ترغـب في تصفـية أعمالهـا وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام ، أو لصدور قرار حكومي يحظر استيراد مثل هذه المواد في الفتـرة الحاليـة ، فإن من المناسب استـخدام سـياسة الصـفقة الواحـدة في التفـاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قـبل أن يصدر قرار جديد يلغي القـرار الأول وتصبح عمليـة التفاوض غيـر مناسبة حيث قـد تقرر الشركـة الاستمرار في الـعمل وعدم تصفـية أعمـالها ، أو تطلب ثمناً مرتفعاً لآلاتها ومعداتها التي ترغب في بيعها .

سابعا - سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والإلتفاف :

(أ) سياسة المواجهة المباشرة :

تقوم عملية التفاوض وفـقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتـعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مـباشر وصريح ، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركـة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحـاطة بظروف وإمكانيـات الطرف الآخر ، وإن أي خـداع بين الطرفين سـوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر .

فعلى سبيل المثال فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحـد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر ، سواء من حيث إنتاج ومواصفاته، أو من حـيث القدرة التـوزيعـية وإمكانيـات التـوزيع ، حتى يتم الوصـول إلى اتفـاق بين الطرفين يناسب كل منهمـا ومن خلاله تتحـقق المصلحة المشتـركة التي يجني كل منهمـا من ورائها الأرباح

والمكاسب ، أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإنه من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن عدم قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

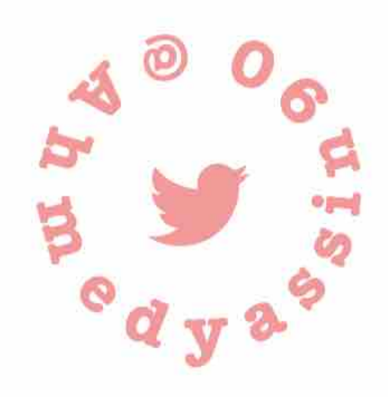
(ب) سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر :

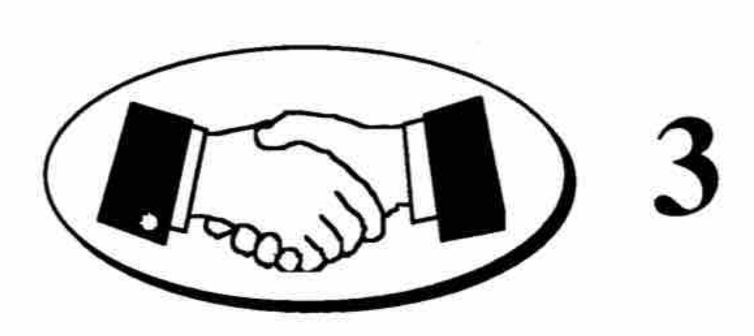
كثيراً ما لا تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية ، بل أن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا ، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والإلتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه ، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة .

ثامنا - سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية :

(أ) سياسة التطوير التفاوضية :

وتقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن ، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى . ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض ، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأشمل من درجات التعاون .

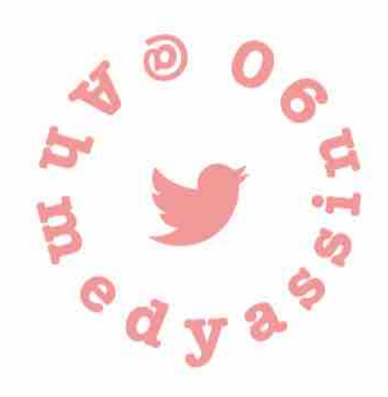

@Ahmedyassin90



3

تكتيكات التفاوض

(55) تكتيكاً للتفاوض


@Ahmedyassin90

تكتيكات التفاوض

(55) تكتيكا للتفاوض

تتعدد تكتيكات التفاوض وتختلف بتعدد المواقف التفاوضية واختلافها وبتعدد المؤثرات الداخلة في عملية التفاوض . إلا أنه يمكن أن نعرض لأهم هذه التكتيكات فيما يلي :

1- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل :

وهو أهم التكتيكات على الإطلاق . وهو التكتيك الأساسي الذي يجب البدء به بين كافة أطراف التفاوض سواء كانوا أصدقاء أو أعداء أو على عدم معرفة ببعض .

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية في فن التعامل مع الناس هي : اكسب خصمك ، فإذا لم تستطع فعليك تحييده ، وإذا لم تتمكن ، فاستمر في المحاولة ، فكل إنسان له نقطة خير أو نقطة ضعف ، أو بؤرة حقد أو محور اهتمام . يجب البحث عنها ومعرفتها وتشخيصها بدقة للوقوف على نوع العوامل المؤثرة فيها سلباً وإيجاباً . وبمعرفة هذه العوامل يتم التعامل مع الطرف المتفاوض معه . وفي كل الأحوال يتعين على رجل التفاوض الناجح أن يعمق معرفته بالطرف أو بالشخص الذي سوف يتفاوض معه ، وأن يعمل على كسب معرفته وصداقته واحترامه وتقديره ، ومن ثم تعاونه في مرحلة لاحقة حتى يمكن حل القضية التفاوضية وتعظيم المكاسب والعوائد بشكل كامل.

وتستخدم في هذا التكتيك اللقاءات غير الرسمية كلقاء النادي أو حفلات الزفاف أو أعياد الميلاد لبعض معارف الطرفين ، ويجب أن تتسم هذه اللقاءات بروح المرح الجاد ، مع انتهاز الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كدليل على الرغبة في الصداقة والتعاون مع الحرص على إظهار أن الهدية المقدمة هي هدية رمزية ، وأنها مجرد تعبير عن الرغبة في تنمية المعرفة وتوطيد الصداقة والتعاون بين الطرفين وأن يتم انتقاء وتحديد هذه الهدايا بعناية فائقة لتعبر عن هذا الاتجاه حتى لا تعتبر دليلاً على الرشوة أو الضغط على الطرف الآخر .

2- تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجاذب :

وهو من أذكى أنواع التكتيكات التفاوضية التي تمارس في كافة أنواع المفاوضات وبصفة خاصة المفاوضات التجارية . وتعد الأوكازيونات التجارية الموسمية خير مثال على ذلك .

حيث تنتهز المحلات فرصة الأوكازيون لتصريف الراكد والعادم من منتجاتها بسعر مناسب منتهزة فرصة عدم معرفة المستهلك بالسعر الحقيقي لهذه العوادم والرواكد والتي تباع على أنها بضائع عادية وبسعرها المعلن عنه للمستهلك .

كما تقوم المطاعم والمحلات بتقديم الأطعمة الساخنة بإطلاق رائحة الشواء للحوم وأبخرة الطعام أثناء الساعات المتوقع فيها تقديم «الغداء أو العشاء» لجذب العملاء إليها معتمدة على إثارة شهية العميل بالرائحة الذكية للشواء مع وضع لافتة عن تقديم أطيب الطعام بأقل سعر ممكن فتغريه بالتعامل .

ويقوم هذا التكتيك التفاوضي على إعلان أحد أطراف التفاوض استعداده للتفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كافة التيسيرات والتسهيلات الممكنة لهذا الطرف واستعداده أيضاً للتسليم ببعض مطالبه المشروعة إذا ما جلس معه إلى مائدة المفاوضات . ويجب الملاحظة أن في هذا الإعلان تستخدم كلمات مطاطة غير محددة المعنى مثل : «بعض ، استعداد ، كافة التيسيرات ، اللحظة المناسبة ، المصلحة المشتركة ، الوقت المناسب ، الظروف المناسبة» .

وفي نفس الوقت عدم الالتزام بشئ صريح في هذا الإعلان ، بل ترك هذا الأمر لما تسفر عنه المفاوضات داخل جلسات التفاوض لأن أي التزام يعلن عنه قبل قبول الجلوس إلى مائدة التفاوض يصبح أمر مسلم به ولا يمكن إعادة التفاوض عليه مرة أخرى ، مثله مثل الورقة المحروقة التي لا قيمة لها في أي مباراة ذهنية بين لاعبين أمام جمهور غفير يشاهد ويتابع هذه المباراة الذهنية.

ويطلق البعض على هذا التكتيك أيضاً عبارات كثيرة أهمها تكتيك «الدب وخلية عسل النحل» وتكتيك «الفراشة واللهب» وإن كان كل منهما يعني استخدامه بطريقة مختلفة حيث يعبر

تكتيك الدب وخلية العسل عن منهج المصلحة المشتركة الذي يقوم بتعظيم المنافع والمكاسب للطرفين ، وحيث يكون عنصر الجذب وإثارة الاهتمام قائم على مجموعة من المنافع والمزايا الحقيقية المفيدة للطرف الآخر .

في حين أن تكتيك الفراشة واللهب يعبر عن استخدام منهج الصراع في التفاوض حيث تكون عناصر الجذب خادعة ماكرة تقوم على اصطياد وجذب الطرف الآخر إلى التفاوض الذي يكون في النهاية غير مربح أو قاضي عليه تماماً .

3- تكتيك الطيب والشرس :

ويطلق البعض على هذا التكتيك تكتيك «الصقر» و «الحمامة» حيث يتصف الصقر بالعدوانية والشراسة والهجوم المباغت والخاطف والمستمر وممارسة الضغوط المتزايدة .

في حين أن الحمامة تتصف بالوداعة والكياسة ، واللطف والذوق والتفهم والانسجام ووفقاً لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الآخر أحدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع ، والآخر يقوم بدور الحمامة أي هادئ الطباع .

يقوم الفرد الصقر «الشرس» بالهجوم اللاذع والساحق على الطرف المتفاوض واستخدام أساليب التهديد والوعيد بالويل وعزائم الأمور والإعلان على ضرورة الاستجابة لكافة المطالب وإلا فإنه سوف لن ينجو من العقاب الشديد أو لن يتحقق له أي منفعة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل .

ثم تأتي مرحلة الطيب الوديع (الحمامة) ليفتح صدره للطرف الآخر الذي يأتي إليه شاكياً أو باكياً أو عارضاً لمدى تشدد زميله الأول ، وهنا يتقبله الطيب الوديع بابتسامة ترحيب ويقوم بتقديم النصائح بضرورة الاستجابة لما يصر عليه الشرس وإلا نال العقاب ، وأن هذا الشرس جاد جداً في تنفيذ تهديداته وأنه سبق له أن نفذها بدون رحمة على عديد من الأفراد ، وأنه من جانبه ينصح بالاستجابة لطلباته وإن كان سوف يسعى لتحسين الشروط التي يعرضها عليه .

وتستخدم هذه العملية التكتيكية في التفاوض مع المدين الذي يماطل في السداد لالتزاماته المالية

والمتعاقد عليها ، ومن ثم يقوم الدائن باختيار اثنين من موظفيه لممارسة هذا التكتيك الذي غالباً ما يأتي بنتيجة إيجابية . وكما يستخدمه أيضاً المحققون العسكريين ورجال الشرطة والمخابرات ورجال النيابة العامة والإدارية في عمليات الاستجواب المختلفة والتي تأتي بنتيجة فعالة مع من تستخدم ضده . وينصح الطرف الآخر لمعالجة هذا التكتيك بالتريث وعدم الانفعال والصبر وعدم الاستجابة لما يحاوله الطرف الأول من محاولات لزعزعة الاستقرار والتوازن النفسي لدى الطرف الثاني والتحرك ببطء شديد وبعد دراسة وافية لمعرفة ماذا يدبر الطرف الآخر ومعرفة كيفية التغلب عليها أو على الأقل تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن .

4- تكتيك الإشعار بالذنب وتأنيب الضمير :

وهو من أكثر التكتيكات المرحلية استخداماً في المفاوضات أياً كان نوعها وبصفة خاصة المفاوضات الاقتصادية ، حيث يتم إشعار الطرف الآخر أنه كان السبب في ضياع الصفقة وفرصة الربح المشترك نتيجة تعنته وتشدده وعدم تفهمه لحقيقة الموقف التفاوضي الذي تم التفاوض معه فيه .

وحقيقة الأمر أن هذا التكتيك يمارس مرحلياً حيث تكون إحدى الشركات في صدد القيام بتصنيع كم مناسب من الوحدات الإنتاجية السلعية إلا أن هناك نقص في إحدى مكونات الإنتاج التي سوف تتوفر بعد فترة معينة من الزمن وخلال هذه الفترة لن تستطيع الوفاء باحتياجات السوق من هذه السلعة وأثناء تفاوضها مع الموزعين أو مع الشركات المستخدمة لهذا النوع من المنتجات أو مع المستهلكين ممثلين في جمعيات حماية المستهلك لا تعلن لهم عن هذه الحقيقة ، بل تظهر رغبتها في التفاوض معهم للاتفاق على الشروط والمواصفات والأسعار التي تطالب بها هذه الجهات غير مناسبة وأنه في ظلها لا يمكن الاستمرار في الإنتاج أن الاحتفاظ بمعدلاته . وعندما تنخفض الطاقة الإنتاجية نتيجة لنقص أحد مكونات الإنتاج تدعى الشركة أن الأمر ناجم عن صعوبة الإنتاج في ظل الشروط والأسعار الموضوعة ، وأن هذا النقص يرجع إلى تشدد الطرف الآخر في التفاوض ، الأمر الذي يكون من شأنه أن يتحمل هذا الطرف ضغط داخلي نفسي ناجم عن تأنيب الضمير

والإحساس بالذنب ، وضغط خارجي مادي ومعنوي من جانب أطراف أخرى لها مصالح في استمرار إنتاج الشركة وبنفس معدلاته .

ومن ثم يكون هذا الطرف لديه استعداد أكبر للتجاوب والموافقة على مطالبنا وشروطنا التي سوف نعرضها عليه حتى يتخلص من هذه الضغوط ويخفف عبئها الملقى عليه .

5- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف :

يعد عكس وتغيير الاتجاهات وتبديل المواقف أحد أذكى التكتيكات التفاوضية التي تمارس أثناء جلسات التفاوض نفسها ، حيث يلاحظ أثناء الجلسة أن الطرف الآخر يأخذ موقفاً متشدداً حيث يرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات . وأن كل إجاباته على كافة ما يعرض عليه من أسئلة هي لا . لا .

بصرف النظر عن ما يقدم إليه . وأن اتجاهه العام هو يعني عملية الرفض بشكل كامل ، ومن ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنيان العملية التفاوضية بعكس شكل السؤال مع الاحتفاظ بجوهره . أي إعادة صياغة السؤال ، وإعادة صياغة المبادرة بالشكل الذي يجبر الطرف الآخر على أن يحول إجابته عليها إلى نعم ... نعم ... نعم ... والاستفادة من تحول موقفه السلبي إلى موقف إيجابي فإذا اعتاد العملية الإيجابية أصبح أكثر استعداد للتجاوب مع مبادراتنا وبشكل كبير . فعلى سبيل المثال يتم استخدام ذلك وفقاً للحوار التالي :

س- هل أنت على استعداد الآن للتفاوض؟

ج- لا .

س- هل تعني أنك فعلاً لست على استعداد للتفاوض؟

ج- نعم .

س- هل يغير رأيك إذا أحدثنا تغييراً جوهرياً في المبادرة التي تقدمنا بها؟

ج- نعم .

ج- ما نوع التغيير المطلوب إحداثه؟

ومن ثم تم الحصول من الطرف الآخر على معلومات إضافية يمكن استخدامها لتعديل وتغيير موقفه والتعامل معه بمنطلقات جديدة تكفل الانتصار عليه في التفاوض .

6- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية :

أي جلسة من جلسات التفاوض تتناول موضوعاً محدداً قائماً بذاته ، وهو الموضوع يشكل في حد ذاته «مجموعة كلية» من العناصر والجزئيات ، وكل عنصر أو جزء من هذه الأجزاء يشكل بعداً متكاملاً له إطار مادي ومعنوي يدور في نطاقه ، بل يمكن القول أنه له مجموعة من الإطارات المحيطة به ، حيث تتدرج هذه الإطارات وفقاً لأهمية الجزء أو العنصر التي تحيط به ومدى قربها من مركزه ، ووفقاً لهذا التوزيع النسبي تحدد درجة أولويات كل إطار ، والمخاطر التي تتصل بتناول كل عنصر من العناصر الخاصة بالموضوع المتفاوض عليه بالقياس أو بالتناسب مع الإطار العام الكلي للقضية المتفاوض عليها ككل .

ومن هنا فقد يرى المفاوض الماهر أنه من الأنسب لنجاح مفاوضاته ، أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل جزء أو كل عنصر من العناصر جزءاً تفاوضياً مستقلاً بهدف تعظيم المكاسب التي يحوزها أو تقليل الخسائر التي يفقدها ، وهذا يتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة والإدراك سواء بالقضية التفاوضية أو الظروف الخاصة بالطرف الآخر وخصائص أفراد الفريق المفاوض الآخر والملكات والمواهب والقدرات التي يحوزها .

وعلى سبيل المثال ففي أثناء تفاوضي مع مندوب إحدى الشركات الأوروبية التي تقدمت لإنشاء مصنع متكامل لإنتاج سلعة استهلاكية ، وجدت أن بند حقوق المعرفة [1] متضخم للغاية وتساءلت عن طبيعة هذا البند ومكوناته .

وكانت المفاجأة التي لم تكن في الحسبان أن هذا البند لم يكن أكثر من حق استخدام العلامة التجارية [2] للشركة الأوروبية الموردة ، وكانت فرصة مناسبة تم استغلالها حيث قلت للمندوب

(1) Know How.
(2) Trade Mark.

أننا لسنا بحاجة إلى هذه العلامة التجارية حيث أنها غير معلومة لدى المستهلكين لدينا ولا فرق لديهم بين علامة نخترعها لهم أو بين علامة تجارية تستخدمها شركة أوروبية ، ومن ثم فإننا لسنا بحاجة إلى هذه العلامة التجارية ومن ثم يجب إلغاء هذا البند بالكامل من العقد وتخفيض الثمن به .

أما إذا كنتم تصرون على استخدام علامتكم التجارية فإننا نطالب بدفع مبلغ لنا يغطي تكاليف الدعاية ، والإعلان ، والإعلام السنوي الذي سنقوم بتحميله حيث أننا في هذه الحالة سنقوم بترويج علامتكم التجارية لدى مستهلكينا الذين لا يعرفون شيئاً عنها مما سوف يتسبب في زيادة استهلاك منتجاتكم من خلال مواطنينا الذين سيحملونها معهم من الخارج أو يستهلكونها في بلادكم عند زيارتهم لها أو في الأسواق الخارجية حيث يوجد لدينا عدة ملايين من العمال المصريين الذين يعملون بالخارج . وهكذا استطعت إقناع مندوب الشركة الأوروبية بخفض مبلغ العقد الأصلي بقيمة حقوق المعرفة ، وحصولنا على مبلغ سنوي من شركتهم يمثل جزء من تكلفتنا الإعلانية .

7- تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية :

من المتعارف عليه أن لكل «فرع» من «الفروع» «أصل» ينتمي إليه ، وأن لكل «جزء» من «الأجزاء» كل يحيط ويشتمل عليه ، ومن ثم إذا رأى فريق التفاوض أنه من الأفضل التفاوض على القضية ككل مجتمعة وليس جزء من أجزائها واستخدم «تكتيك» الصفقة المتكاملة أو الشاملة كأسلوب أفضل أو أنسب للتفاوض فإن عليه تجميع الفروع والأجزاء والعناصر التي يحاول الفريق الآخر أو الخصم تجزئتها وإيجاد الروابط والترابط بينها وتحويلها إلى قضية واحدة متكاملة يتم التفاوض عليها بشكل شامل بصرف النظر عن عناصرها أو جزئياتها . ويستخدم هذا التكتيك عادة في ختام المفاوضات التجارية بعد أن تم الاتفاق شبه النهائي على الوحدات المختلفة من السلع المتباينة الأشكال والألوان والأحجام والأغراض وعلى الخدمات المكملة بها ، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مبالغ هذه الصفقات الفرعية ووضعها في مبلغ إجمالي ضخم ، ثم يضغط

بقيمة الصفقة المجمعة على البائع للحصول على خصم الكمية الإجمالية بعد أن حصل فعلاً على خصومات فعلية على الصفقات الصغيرة من قبل .

ويفيد هذا التكتيك شديد الدهاء ، والذي يرتبط بالعامل النفسي لدى البائع الذي سيشعر أنه سوف يفقد صفقة ضخمة قد لا يأتي المستقبل بغيرها أو بمثلها فضلاً عن أن المجهود التفاوضي الذي بذله من قبل في الصفقات الفرعية سوف يضيع هباءاً مع هذا المشتري الشديد الدهاء ، ومن ثم فلا بأس من إعطائه خصم آخر على المبلغ الكلي لإجمالي الصفقات أو تقديم خدمة إضافية له لإقناعه بإتمام الصفقة الكلية .

8- تكتيك الإخفاء والإبراز :

إن القضية التفاوضية كما سبق أن أوضحنا تتضمن عناصر تفصيلية تتدرج في أهميتها ، ومن ثم يمكن استخدام أساليب تكتيك الإخفاء أي ضغم العناصر وإدماجها في بعضها بحيث لا تظهر أهميتها أو عدم ذكرها إلا ضمناً أو وضعها ضمن عناصر أقل أهمية أو تجاهلها أو حتى عدم النص عليها أو الإشارة إليها في أي عملية تفاوضية إذا كانت الفائدة في عدم التعرض لها أو لإرجائها إلى المستقبل أو للاحتفاظ بها في وضع معين لأطول فترة ممكنة ، أما إذا كان العكس فتستخدم فنون تكتيك الإبراز وتسليط الأضواء والتنويه والإثارة المستمرة والتمييز والتضخم كوسيلة لزيادة أهمية هذا العنصر والمغالاة فيها بشكل مستمر .

9- تكتيك التهوين والتهويل :

تعد المبالغة في الحدث أو الإبخاس به أو في قيمته إحدى التكتيكات شديدة الأهمية والتي يمكن استخدامها كأسلوب أو كأداة مضادة إذا ما لجأ الخصم إلى تكتيك الإخفاء والإبراز حيث يتم التهويل في قيمة الجزء الذي أراد الخصم التقليل من أهميته أو التحقير من شأنه ، وكذا إذا لجأ الخصم إلى العكس أي إلى إبراز أحد العناصر ذات الأهمية النسبية له في محاولة معينة للمساومة عليه أو للضغط به ومن ثم يستخدم التهوين والإقلال من القيمة في هذا المجال ويمارس هذا التكتيك أو ذاك بفاعلية كبرى في المبادلات التجارية السوقية ، سواء في الدول المتقدمة أو في

الدول المتخلفة على حد سواء ، ويجب على البائع الخبير أن يدرس بفاعلية نوعية المشتري الذي أمامه ومدى تركيبه وتوافقه النفسي ومدى رغبته في الحصول على السلعة المعروضة ، ودوافعه من الشراء وهل هي سلعة ضرورية أم لا .

في الوقت الذي يكون فيه على المشتري الذكي أن يعي حقيقة موقف البائع ، وهل تمثل الصفقة بالنسبة له أهمية محورية أم لا ، بمعنى هل يعاني من ركود في البضاعة التي يبيعها وإن هناك تكاليف ثابتة يتعين عليه تحملها ودفعها سواء باع أم لم يبع . وفي الوقت نفسه هناك التزامات أخرى عليه مواجهتها مع الموردين ومع البنوك الممولة لنشاطه ، ومن ثم يكون استعداده أكبر على البيع بسعر أقل وفقاً لقدرة المشتري التفاوضية .

ويمكن ملاحظة هذا الأسلوب من خلال تتبع حركة البيع والشراء في الأسواق التقليدية المفتوحة التي يمارس فيها التفاوض الشرائي على نطاق واسع .

حيث يغالي البائع في إظهار مدى جودة بضاعته ورخص أو اعتدال سعرها وأنه يحلف بأعظم الإيمانات بأنه صادق في كلامه في حين أنه يقول الكذب . ومن ثم يجب مواجهته بأساليب مضادة إذا كنا فعلاً نرغب في شراء هذه البضاعة حتى نصل إلى سعر مناسب حقيقي نرتضيه كثمن لها ولإتمام الصفقة .

10- تكتيك التشويه والتضليل :

إن أي قضية تفاوضية تقوم على مجموعة من الحقائق الأساسية والأسانيد المنطقية التي تدعم هذه الحقائق سواء بالبرهان العادي أو بالحجة العقلية المنطقية التي تدعم وتساند وجهة النظر الخاصة بفريق التفاوض ، ومن ثم كثيراً ما يلجأ كل طرف إلى تشويه الحقائق وقلبها للطرف الآخر وتضليله في محاولة لإرباكه وزعزعته . ومن ثم التغلب عليه وتستخدم تكتيكات وأدوات مختلفة في عملية تشويه الحقائق وتضليل الخصم أهمها : حجب المعلومات عنه أو عدم إعطائها كاملة أو إطلاق الإشاعات أو تزويده بأخبار كاذبة أو إقلاقه بالنسبة للعوامل الخارجية ... الخ .

11- تكتيك التبديل والتعكيس :

يعد إرباك الفريق الخصم أحد الأهداف الرئيسية للفريق المفاوض ، ومن ثم فإن تبديل المواقف وعكس الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة يعد عاملاً هاماً في تحقيق حالة من الاختلال وعدم التوازن والحيرة للفريق الخصم وفي الوقت ذاته جعله في حالة إرهاق دائم بحثاً عن الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة وبصفة خاصة إذا ما كان فريق التفاوض الخصم يضم عدد من الأفراد التقليديين ذوي المبادئ والاستراتيجيات التقليدية العتيقة من ذوي الياقات البيضاء أعضاء الحرس القديم .

12- تكتيك قلب الحقائق :

إن لكل قضية تفاوضية مجموعة من الحقوق والحقائق تستند إليها وتقوم على أساسها ، بل أن من المبررات والحجج التي يعلنها كل طرف تقوم على هذه الحقوق والحقائق سواء كانت تستند إلى أساس تاريخي أو أساس مادي أو أساس معنوي نابع من العقائد الدينية أو السياسية أو من العرف الاجتماعي أو المهني .

ومن ثم يمكن للمفاوض الذكي استغلال عناصر الضعف أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد والعلماء أو الجدل القائم بين أئمة الفكر وأساطين السياسة والاقتصاد والاجتماع طول فترات التاريخ المختلفة لقلب هذه الحقائق ، وتغيير تلك الحقوق وفقاً للهدف أو المصلحة التي يرغب في تحقيقها وهذا بالطبع يستلزم دراية واسعة بهذه الأمور .

13- تكتيكات إعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل :

إن محور التفاوض في أي قضية تفاوضية هي أن القضية التفاوضية مركبة من مجموعة من العناصر تشكل في مجموعها العام القضية التفاوضية وارتباط كل عنصر فيها بالآخر يزيد أو يضعف من القاعدة التفاوضية لأي طرف من أطراف التفاوض ، ومن ثم فإنه من الممكن استخدام تكتيك إعادة تكوين عناصر القضية التفاوضية وإعادة ترتيب الأولويات الخاصة بكل عنصر فيها ، وفي الوقت نفسه يستخدم تكتيك تفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي وجعله روتينياً

أجوف أو شكلياً ، أي فارغ المضمون يساعد في كسب الجولات التفاوضية بشكل كبير ، حيث يصبح الانصياع لمطالب الطرف الآخر مجرد استجابة لا قيمة لها ، ولكن لها مقابل علينا أن نحصل عليه بالتبادل والتبعية على أن يكون مقابل قوي لمضمون حقيقي .

14- تكتيكات التتبع التاريخي والاستئصال العضوي أو التقاطع الزمني :

للقضية التفاوضية أصول تاريخية تراكمت خلالها عناصرها اكتسبت من خلالها بنائها التاريخي نتيجة للأحداث التي تمت نتيجة لتفاعلات هذه الأحداث سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي . ويفيد التتبع التاريخي لنشأة وتطور القضية التفاوضية أو أحد عناصرها في تأييد أو معارضة وجهة نظر معينة دون أخرى وبنفس الأسلوب يفيد استخدام تكتيك حذف أحداث تاريخية معينة أو استئصالها أو إحداث تقاطع بينها وبين حوادث أخرى في العملية التفاوضية خاصة في حالة عدم معرفة الطرف الآخر أو عدم إلمامه بالأصول التاريخية للقضية التفاوضية بشكل أو بآخر .

15- تكتيك التراكم أو التناقض «التناول المتدرج» :

تتركب العملية التفاوضية من مجموعة من الجولات أو المراحل وكل مرحلة منها تمثل إحدى اللبنات الأساسية التي يتم البناء عليها أو وفقاً لها ، ومن ثم فإن أي اختلال يحدث قد يؤثر على بنيان القضية التفاوضية أو محصلتها النهائية . ويساعد التفاوض المتدرج على ترتيب القضايا التفاوضية ووضع أولويات لكل عنصر منها يتم تناوله كما أنه يسمح في الوقت ذاته بوضع برنامج زمني يتم في إطاره التفاوض ويتم التقييم لمدى الإنجاز التفاوضي وفقاً له . ويستخدم هذا التكتيك التفاوضي وفقاً لأساسين . أولهما : التناول المتدرج التراكمي لعناصر القضية التفاوضية والذي من خلاله يتم إعداد وبناء عناصر القضية التفاوضية بحيث يضيف كل عنصر إلى العناصر الأخرى ويتراكم الإنجاز ، أو بأسلوب آخر يقوم على التدرج المتناقص حيث يقوم فريق التفاوض بهدم العناصر التفاوضية بحيث تفقد القضية التفاوضية عناصرها تدريجياً وهويتها وبنائها في النهاية أي تختفي بمرور الوقت ليبتلعها النسيان .

كما أن التناول المتدرج للعناصر الخاصة بالقضية يرتبط في بعض نواحيه بتناول الأمور الأيسر أولاً ثم الانتقال تدريجياً إلى الأمور الصعبة أو التي لا يسهل الاتفاق بشأنها .

16- تكتيك المناورة :

يستخدم هذا التكتيك بصفة أساسية لكسب الوقت أو لإحراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديدة أو لإجبار الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة ومن تجريده من أسلحته أو على الأقل معرفة هذه الأسلحة والاستعداد لها بأسلحة مضادة . وتلعب أساليب إطلاق الشائعات دوراً أساسياً في عمليات المناورة والإعداد لها والتمهيد لنجاحها وتقوم المناورة أساساً على مفاجأة الخصم وإرباك تفكيره وخل توازنه عن طريق التقدم باقتراح لم يكن في الحسبان يبدو للوهلة الأولى أنه متوافق مع مطالب الخصم وإن كان في الحقيقة هو بعيد كل البعد عنها بل هو مدمر لرغبات الخصم ومطالبه أيضاً .

17- تكتيك المواجهة والهروب :

يعتمد تكتيك المواجهة على كشف الأكاذيب ودحض المزاعم ودحر الشائعات التي يطلقها الخصم ويروج لها وتقوم المواجهة على أساس الحقائق والمسلمات البديهية خاصة فيما يتعلق بالعرف والعادات والقيم السائدة سواء كانت مكتسبة أو يستهدف اكتسابها ، وبهذا يصبح المجال متسعاً أمام فريق التفاوض في مجابهة الفريق الآخر وأفضل أساليب المواجهة هي المنطق المتراكم بحيث تبنى القضايا على مجموعة من الأسس المنطقية المستمدة من العرف ، ومن العادات ومن التقاليد خاصة إذا كانت مؤيدة لوجهة النظر التي تبناها الفريق المفاوض .

كما أن المواجهة تستلزم الاتجاه المباشر بأسلوب حاسم ضاغط يتم خلاله توجيه كم مناسب من المعلومات والبيانات القوية إلى الخصم المتفاوض معه لزعزعة استقراره .

أما تكتيك الهروب من المواجهة فهو يعتمد على الحساب الدقيق لكافة العوامل الكلية والجزئية، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للآراء . ووجهات النظر التي يبديها الفريق الخصم واستراتيجياته التي يتبعها وتكتيكاته التي يستخدمها ، ويعد هذه الحسابات الدقيقة ، إذا تبين منها

سلبية النتيجة إذا استمرت المفاوضات على هذا النحو ، ومن ثم فإنه يتعين الهروب منها سواء نهائياً أو مؤقتاً ريثما يتم تعديل الظروف لصالحك ، ويقوم تكتيك الهروب على اختلاق الأزمات وافتعالها لصيد الأخطاء وتضخيمها خاصة تلك الأخطاء الشخصية أو العفوية غير المقصودة التي تصدر من أعضاء الفريق الآخر ، وبصفة خاصة من قيادته أو أعضائه المتشددين بحيث يتم ضرب عصفورين بحجر واحد أولهما إرجاء المفاوضات للوقت المناسب والثاني التخلص من هؤلاء القادة أو الأفراد المتشددين عن طريق استخدام الرأي العام ضدهم أو قيام متخذ القرار بتغييرهم .

18- تكتيك الضغط وجس النبض :

تمارس تكتيكات الضغط على الفريق الآخر سواء باستخدام عناصر التكلفة المالية أو الزمنية أو الرأي العام أو المصلحة التي قد تتأثر إذا فشلت المفاوضات بهدف إجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن عمل معين يجعله أكثر مرونة في تفاوضه ، أما تكتيك جس النبض فيهدف إلى التعرف المبدئي على مواقف وآراء واستعداد الطرف الآخر وانطباعاته بالنسبة لعناصر القضية التفاوضية سواء في جزئياتها أو في تكاملها الوحدوي بهدف رسم السياسة المثلى لمواجهة هذا الخصم والتغلب عليه .

19- تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم :

يستخدم هذا التكتيك أثناء سير المفاوضات واحتدامها خاصة عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية أو عند تقديم الفريق الآخر اقتراح من جانبه لمعالجة إحدى الجزئيات أو لادعائه أحد الحقوق التاريخية أو لاستخدامه حقيقة تاريخية في الاستدلال على حق معين ويهدف هذا التكتيك إلى كسب مزيد من الوقت ، وإلى استدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات وأدلة وأسانيد ، ومن ثم دراسة كيفية دحضها والتغلب عليها بل وتحويلها إلى أداة تساند وتدعم موقفنا أمام الفريق الآخر أو في استخدامها في تمييع القضية التفاوضية خاصة وأن على مر العصور كان هناك اختلافاً في وجهات النظر فيما يتصل بالحوادث أو الحقائق التاريخية ، كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالي تحكمهم فيما يحوزوه من معلومات فيستخدموها دفعة

واحدة أو تقدمهم بمبادرات إيجابية لحل القضية التفاوضية .

20- تكتيك التهديد والترغيب :

يستخدم التهديد في العمليات التفاوضية بدرجات متفاوتة وفي أوقات مختلفة تتطلبها الظروف التي يتم فيها التفاوض . وأقصى درجات التهديد هي استخدام القوة والغضب ، وأقلها هو التهديد بقطع المفاوضات أو إرجائها أو التغيب وعدم حضور جلساتها ، ويعد هذا النوع من التكتيكات من تلك التي يجب استخدامها وفق حسابات دقيقة وبعد معرفة كاملة بالطرق الأخرى وحساب دقيق لما يمكن أن يكون عليه رد الفعل المتوقع منه أو التنويه بشكل سليم وفقاً لاحتمالاته المختلفة خاصة إذا اتخذ التهديد شكل التشهير بأحد أعضاء الفريق الخصم أو متخذ القرار فيه لإجباره على تغيير مواقفه .

أما الترغيب فهو التكتيك العكسي للتهديد وهو يقوم على إغراء الخصم على الاستمرار في التفاوض بإظهار بعض المزايا أو المكاسب التي يمكن أن يحوزها إذا نجحت المفاوضات . ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن تكون هذه المزايا احتمالية التحقيق ، وليس حتمية التحقيق أو مستحيلة التحقيق ، ومن ثم فإن إظهار بعض المرونة في العملية التفاوضية يساعد على نجاحها وتحقيق المكاسب المشتركة للطرفين خاصة إذا ما أظهر الطرف الآخر تفهماً ومرونة مقابلة لها وإلا لن يكون هناك ضرورة لذلك ، كما قد يكون الترغيب شخصي أي أن ينصرف إلى شخص أفراد الفريق المفاوض المناوئ ، ويأخذ شكل الرشوة يجعله يحيد عن اتخاذ قرار ما أو اتخاذ قرار ما .

21- تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت :

كثيراً ما يجد فريق التفاوض نفسه واقعاً في موقف حرج أو موقف لم يكن في الحسبان نتيجة حدوث ظرف من الظروف غير المتوقعة أو لتقدم الطرف الآخر بمبادرة غير محسوبة أو غير متوقعة، ومن ثم فإنه يتعين إيجاد مزيد من الوقت لتحليل هذه العوامل ودراستها دراسة وافية وبحث الأساليب الخاصة بمواجهتها والرد عليها . وتستخدم عملية وضع العراقيل في هذا المجال لكسب مزيد من الوقت ، كما أنه من ناحية أخرى تستخدم هذه التكتيكات للتمهيد لإدخال أحد

الاقتراحات أو المبادرات أو انتظاراً لتحسن الموقف أو التمهيد لإجراء آخر .

22- تكتيكات التوضيح ، والتعتيم ، والتجهيل والبلف :

وتعد هذه التكتيكات من أكثر التكتيكات استخداماً في العمليات التفاوضية . ففي داخل بعض القضايا تكون هناك مواقف غير واضحة سواء من حيث الواجبات أو الالتزامات للأطراف المتفاوضة . فضلاً عن أن هناك نصوص في حاجة إلى تفسير ، ومن ثم فإن توضيح هذه المواقف وتفسير تلك النصوص قد يساعد على إتمام القضية التفاوضية بنجاح . وقد يكون العكس تماماً حيث يرى الفريق المفاوض أنه من المناسب «بلف» الفريق الآخر إذا كان حديث أو عديم الخبرة وله كافة الصلاحيات للوصول إلى قرار ما والتوقيع عليه دون الرجوع إلى جهة أخرى ، ومن ثم تستخدم تكتيكات التعتيم والتجهيل لجعل هذا الطرف على غير دراية أو معرفة بالظروف المختلفة التي يتخذ فيها قراره ومن ثم يتجه إلى اتخاذ قرار معين في ضوء المعلومات المحدودة التي تم تزويده فيها بشكل خاص يتوافق مع احتياجات واتخاذ القرار الذي نرغب في أن يتخذه لصالحنا .

ويعتمد في تكتيك التجهيل على أساليب الإضغام للنصوص والعوامل والعناصر وعدم شرح النصوص ، بل وضغمها . ومن بين الأساليب المستخدمة في هذه التكتيكات الإيحاء للفريق الآخر بأن أي استفسار من جانبهم يعبر عن جهلهم وحداثة خبراتهم وعدم صلاحيتهم للتفاوض ، ومن ثم فإنهم سوف يترددوا كثيراً قبل قيامهم بطلب مزيد من المعلومات والاستفسار حول نقطة من النقاط .

23- تكتيك الجدل بأنواعه المختلفة :

وهو من أكثر التكتيكات استخداماً بهدف كسب الوقت ، وإجهاض المبادرات والتعتيم ، وتبادل الرأي بالرأي ، والتغطية على أمور معينة لا نرغب في إظهارها بصورة واضحة ... الخ .

وأهم أنواع الجدل ما يلي :

ـ الجدل التاريخي :

ويدور حول الأصول التاريخية للقضية التفاوضية . وكيف نشأت التطورات التي مرت بها والتغييرات التي أصابتها خلال السنوات الغابرة والعوامل التي أدت إلى اتخاذها الشكل الذي

أصبحت عليه الآن ... الخ .

ـ الجدل السوفسطائي :

ويطلق عليه البعض الجدل من أجل الجدل . أو الجدل العقيم الذي لا يستهدف من ورائه تحقيق هدف معين يسعى إلى الوصول إليه سوى تضييع الوقت .

ـ الجدل الفلسفي :

وهو جدل شديد التشعب حيث يتناول كافة النواحي والأبعاد ، والزوايا ، والجوانب المتصلة بالقضية المثار حولها النقاش أو التفاوض والاستغراق في ذاتها ، والإحاطة بإطارها ، والانطلاق إلى آفاقها بشكل مستغرق تماماً وفقاً لإطار أيدلوجي معين ، أو عقائدي ، أو فكري .

ـ الجدل البنائي التراكمي :

وهو من أكثر أنواع الجدل استخداماً في التفاوض ويستند هذا النوع على أصول المنطق التراكمي المعتمد على بنيان وهيكل القضية التفاوضية ، حيث يتم البناء على كل موضوع تم التفاوض عليه والتوصل فيه لنتيجة . ويتم البناء وفقاً لهذا الجدل من خلال أي من الأسلوبين التاليين .

الأسلوب الأول : الانتقال من العام إلى الخاص أو من القضايا الكلية إلى المواضيع الجزئية .

الأسلوب الثاني : الانتقال من الخاص إلى العام أي من الجزء إلى القضية الكلية .

24- **تكتيك تعزيز المواقف والكسب الدائم :**

ويمتاز هذا التكتيك بأن صاحبه لا يقبل أي هزيمة ، حتى ولو كانت هزيمة تكتيكية مرحلية أو مخططة لإحراز النصر . حيث يعتبر الهزيمة أمر يمس كرامته وشخصيته ولا يجب أبداً في أي مرحلة من المراحل أن يقال أن جهة ما أحرزت عليه نصراً ولو محدوداً أثناء تفاوضه معها . ويطلق على هذا التكتيك أيضاً «بالتكتيك الحذر» والذي يقوم على اختيار مواضع وعناصر القضايا التفاوضية التي تمتاز بالسهولة واليسر وشبه الاتفاق والتسليم فيها لوجهة نظرنا والتفاوض عليها بنجاح وإحراز الفوز فيها والانتقال منها إلى غيرها وهكذا .

ويستدعي هذا النوع من التكتيكات استخدام كافة العوامل والمؤثرات الضاغطة والجاذبة لإجبار الطرف الآخر المتفاوض معه على التسليم بوجهة نظرنا بالكامل ودون قيد أو شرط . أو عدم السماح لهذا الطرف بالاعتراض على أي منها بأي حال من الأحوال .

25- **تكتيك الإرهاق الجسدي :**

ويقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنياً وجسمانياً . وعدم إعطائه الفرصة للراحة أو التقاط الأنفاس بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل ما يعرض عليه ، بل إنه غالباً ما يوافق على كل ما يقدم له ، نظراً لإرهاقه الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز ، وضيق الوقت المتاح له للتفكير ، فضلاً عن عدم وجود أي شكل من أشكال الرقابة على تصرفاته أو المحاسبة على نتائج أعماله التفاوضية .

وتستخدم كثيراً من الشركات متعددة الجنسية أو دولية النشاط هذا التكتيك في مفاوضاتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث ، حيث تقوم الشركة بإعداد برنامج زيارات حافل لهذه الوفود يتضمن زيادة المصانع والشركات التابعة لها خاصة في الأماكن المتطرفة والضواحي للوقوف على خطوط ونظام الإنتاج للسلع التي سوف يتعاقدون عليها ، وفي الوقت نفسه إعداد برنامج سياحي وترفيهي ليلي يمتد لساعات متأخرة من الليل يتم خلاله تقديم كافة أنواع الخمور والمسكرات مع التعاقد مع عدد من النساء «سكرتيرات» [1] أو رفيقات للسهرات أو لفترة التواجد في الخارج للعناية بأفراد الفريق المتفاوض خاصة في إرشادهم إلى مناطق شراء اللوازم المنزلية والعائلية والهدايا الرمزية المختلفة التي سيعود بها أفراد الفريق إلى بلادهم .

ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدي لن يكون في مقدرة أفراد هذا الفريق التفاوض على عمل أي شئ نظراً لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز ، ومن ثم فإنهم حتى لن يجرؤا على القيام بمفاوضات شكلية ، بل سيقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن عادة شروط

(1) تنتشر مكاتب توكيلات ومؤسسات هذا النوع من السكرتيرات والرفيقات في معظم دول العالم والتي تتعاقد معها الشركات المختلفة خاصة أن هذه المكاتب تتوافر لديها سيدات من جنسيات مختلفة يجدن اللغة التي يتحدث بها أفراد فريق التفاوض القادم من دول العالم الثالث .

شديدة الإجحاف أسوأ مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج ، ومن ثم يعود أفراد الفريق ومعهم اتفاقيات لم تر النور ، أو تمتد إليها أيدي غيرهم .حيث يحتفظون بها في خزائنهم الحديدية ولا يظهر للوجود سوى ملخص إعلامي بها يشيد بالدور الخطير والمجهود الكبير الذي بذله الفريق في التفاوض في الخارج .

ولعلاج هذا الموقف يتعين قبل سفر الفريق المتفاوض الحصول على برنامج محدد لجلسات التفاوض ، وأن لا يتم أو يقوم بأي زيارة إلى مناطق الإنتاج ، أو لا يقبل أي سهرات إلا بعد الانتهاء من التفاوض وتوقيع العقد بشكل مبدئي ، حيث يجب توقيع العقد النهائي في أرض الوطن بمعرفة المسئول الذي أوفد هذا الفريق ، ولا يجب بأي حال من الأحوال التوقيع في الخارج بشكل نهائي على العقد وذلك لإعطاء الفرصة كاملة لمراجعة العقد وبنوده مرة أخرى في أرض الوطن بعيداً عن الضغوط والمؤثرات الخارجية .

26- تكتيك المفاجأة وإبراز ما لم يكن في الحسبان :

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير والوقع على الطرف الآخر المتفاوض معه ، حيث إن الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن في حسبان الطرف الآخر يؤدي إلى حدوث تحول يكاد يكون كاملاً في عناصر الموقف التفاوضي . بل وهزه في عنف إلى الدرجة التي تفقد الطرف الآخر القدرة على الرد أو الاستجابة السريعة نظراً لاختلاف قدرته على إعادة ترتيب أولوياته وحساباته واستراتيجياته ومناهجه .

ولعل أكثر الأمثلة على ذلك الزيارات الخاطفة غير المخططة بين الشركات المتنافسة للاتفاق على الاندماج الصناعي أو التجاري بدلاً من استمرار حملات التنافس والصراع بينهما ، أو إيجاد تكتل اقتصادي وتجاري بينهما لمواجهة التكتلات والأطراف الأخرى بشكل فعال ... الخ .

27- تكتيك التقابل في منتصف الطريق (الحلول الوسط) :

ويقوم هذا النوع من التكتيكات على العمل على إحداث نوع من الملائمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في مواقفهما التفاوضية وآرائهما المعلنة المتشددة ، والتي يستحيل معها

التوصل إلى اتفاق بين الطرفين .

ومن هنا يتم تحديد وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين معاً .

فعلى سبيل المثال إذا كان أحد البائعين يرغب في بيع سلعته بمبلغ 100 جنيه . في حين أن المشتري يرى أن القيمة المناسبة هي 80 جنيه ، وكلاهما مصر على رأيه فإن تحديد المدى التفاوضي بينهما يتم عن طريق طرح القيمة على النحو التالي :

المدى التفاوضي = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = 100 - 80 = 20 جنيه . وبقسمه المدى التفاوضي على 2 نحصل على نصف هذا المدى على النحو التالي :

نصف المدى التفاوض = 20 - 2 = 10 جنيه

ويضاف نصف المدى التفاوضي إلى الحد الأدنى أو القيمة الدنيا التي يرى طرف المفاوض المشتري دفعها ويطرح نصف المدى من القيمة العليا أو الحد الأقصى الذي يرى الطرف البائع الحصول عليها وعند تساوي الناتج وهو في هذه الحالة 90 جنيه يصبح هذا السعر المناسب للتعاقد بين الطرفين أو لبدء مفاوضات تقريبية عليه للوصول إلى سعر يرتضيه الجانبين .

وكذلك الحال بالنسبة للمفاوضات السياسية والعسكرية والاجتماعية حيث يتم تقييم موقف كل طرف من الأطراف وإعطائه أوزان ترجيحية نسبية مناسبة وإجراء الحسابات السابقة عليها وإعادة ترجمة الناتج إلى عناصر تفاوضية تصلح كثمن جديد أو كحل وسط للوصول إلى اتفاق وتوقيعه .

28- تكتيك التخويف بالمجهول (الإرهاب التفاوضي) لتسهيل قبول الخصم للمعلوم والمعروف حالياً وارتضائه له والتسليم به :

التفاوض يرتبط النجاح فيه إلى حد كبير بعدم معرفة المستقبل ، ومحاولة كل طرف من أطرافه التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية ، أما إذا استشعر أحد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وأن المتاح أمامه حالياً لن يتوافر مستقبلاً فإنه يقبل ما يعرض عليه حالياً ودون أي تفكير .

ويستخدم الباعة هذا التكتيك ببراعة في أوقات الأزمات ، حيث يشيرون بطرق خفية وهماً للعملاء المشترين أن هناك اتجاهاً لرفع سعر السلعة في المستقبل القريب ، أو أن هناك قرار سوف يصدر بحظر استيراد هذه السلعة ، أو أن هناك مشاكل في خطوط إنتاجها سوف تؤدي إلى عدم إنتاج هذه السلعة لمدة طويلة من الزمن ... الخ .

ومن ثم فإنهم يقدمون النصيحة المخلصة للمشتري في أن يقوم بالشراء الفوري لهذه السلعة قبل أن ترتفع أسعارها والذي يحدث في العادة - نتيجة لقيام المشتري بإخطار معارفه وأصدقائه والذين يقومون بإخطار معارفهم وأصدقائهم فيندفعون لشراء السلع فيزداد الطلب عليها وترتفع أسعارها حتى لو لم يصدر هذا القرار .

29- تكتيك جذب الانتباه إلى عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقي عناصر القضية التفاوضية وإدخالها حظيرة الإهمال والنسيان :

ويستخدم هذا النوع من التكتيكات الذكية - بخبث ودهاء شديدين ويمارس على الطرف الآخر بشكل ذكي يجعله لا يفطن إلى ما حدث له ، حيث يتم تركيز الضوء وتسليط الاهتمام على إحدى العناصر الجزئية غير الهامة في القضية التفاوضية لجعلها بؤرة التفاوض ومحوره واستخدام الضغط الإعلامي والدعائي لتصوير أن هذه الجزئية هي صلب القضية أو بؤرة النزاع أو أساس الصفقة التي سيتم الوصول إليها وإجبار الطرف الآخر على تصديق هذه الأكذوبة والانخداع بها ، في الوقت الذي يتم استنزاف موارد وعناصر القضية التفاوضية الأخرى والاستفادة بها . فعلى سبيل المثال تقوم شركات البترول بإثارة قضية الغازات البترولية الجانبية التي تستخرج تلقائياً مع البترول . واستخدام الحملات الدعائية والإعلامية لجعلها قضية رئيسية وإجبار الحكومات على التفاوض بشأنها بشكل مكثف واعتبارها محور بؤرة وركيزة العمل التفاوضي في الوقت الذي يتم التغاضي عن باقي عناصر القضية التفاوضية والتي تشمل على سبيل المثال ما يلي :

ـ شروط الاستغلال البترولي للمناجم وعمليات صيانة المنجم الدورية ومعدلات الاستنزاف المرتفعة التي تقوم بها هذه الشركات للآبار دون اعتبارات لحدود الأمان الخاصة باستخراج الخام منها .

ـ الحفاظ على البيئة وشروط الإقلال من التلوث .

ـ الخدمات الحضارية من شق الطرق وإقامة الكباري وإنشاء المطارات والمواني وخطوط السكك الحديدية وإقامة المدن وعمليات الإعاشة اللازمة لخدمة العاملين في هذه الحقول .

ـ الضرائب والرسوم والإتاوات التي على الشركة أن تدفعها للحكومات ومواعيد وأنماط وطرق الدفع وشروطه .

ـ الغرامات والجزاءات الرادعة في حالة مخالفة الشركات للقوانين واللوائح الصحية والبيئية وما اتفقت عليه في تعاقداتها مع الحكومات .

ـ عمليات نقل المعرفة والخبرة والتدريب للعمال والشركات الوطنية وحقوق التصنيع والمشاركة في الاستخراج وعوائده وفنون الإدارة العلمية خاصة فيما يتصل بتخطيط عمليات الإنتاج ، وتسويق الخام ... الخ .

30- تكتيك المس واهرب :

ويستخدم هذا التكتيك في القضايا ذات الطبيعة شديدة الحساسية ، والتي يصعب معها معرفة رد فعل الطرف الآخر المتفاوض معه ، ومن ثم فإنه يتم تناول عناصر القضية التفاوضية واحداً بعد الآخر بشكل غير مباشر عرضي وعفوائي من خلال الحوار العابر لمعرفة مدى قابلية الطرف الآخر على التفاوض عليه وبشأنه ، ومدى إمكانية معالجة هذا الجزء شديد الحساسية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة ، ومن ثم يتعين قياس الانطباعات التي ترتسم على وجه وتصرفات ورد فعل الطرف الآخر أثناء لمس أو مس هذه العناصر التفاوضية فإذا أظهر هذا الطرف ترحيباً وقبولاً واستعداداً يتم التفاوض . أما إذاأظهر غضباً ونفوراً واستياناً فيتم الهرب .

31- تكتيك التلميح والإشارة الخفيفة :

وهو من أهم أنواع التكتيكات التفاوضية ، حيث يستخدم لأكثر من غرض خلال الجلسات التفاوضية من بينها التهديد والترغيب ، والموافقة والرفض .. الخ . وكل هذه الأغراض احتمالية غير مؤكدة وإنما يتم الإشارة الخفيفة إليها لتوفير الوقت والجهد الذي سوف تستغرقه عملية

التفاوض بشأنها وتحذير أو تشجيع الطرف الآخر على عدم طرح تصوراته وآرائه بشأن أحد العناصر التفاوضية ، والتي ينبغي تجاهلها أو ينبغي تأكيدها ، وفقاً لما تكون عليه الحالة ، أو وفقاً للهدف والموقف التفاوضي القائم الآن .

32- تكتيك التضامن المرحلي :

ويتم هذا النوع من التكتيكات الذكية بهدف كسر حاجز الرهبة والشك والعداء القائم بيننا وبين الطرف الآخر وتحويله إلى جسر للصداقة والمودة والتعاون المثمر حيث عندما نتبنى ونتضامن مع الطرف الآخر في بعض مطالبه العادلة والمنطقية سوف نكتسب تعاونه ، وفي الوقت نفسه نحصل على ثقته واحترامه . ونصبح مستودعاً لأسراره ومن خلالها وبها تشتد وتتوطد العلاقات ، ونستطيع إقناعه بمطالبنا ونجعله يتبناها كما تبنينا نحن من قبل بعض مطالبه . فإذا رفض كانت لدينا الأسرار والمعلومات التي نستطيع بها إجباره على الانصياع لهذه المطالب .

33- تكتيك التصامت المرحلي :

ويقصد بالتصامت هو استخدام الصمت المطبق كفعل إرادي لتحقيق ضغط على الطرف الآخر لدفعه للقيام بعمل معين لإخراجنا عن هذا الصمت مثل :

- القيام بمبادرة جديدة ذات شروط أكثر مناسبة .
- تعديل شروط مبادرة قائمة لتصبح أكثر مناسبة .
- إدخال متغير أو مؤثر جديد أو حذف بعض القيود القائمة .

وهذا التكتيك أيضاً يعد من التكتيكات الضاغطة السلبية التي لها نتائج مؤكدة إيجابية ، حيث تجبر الطرف الآخر دائماً على الحركة إيجابياً بشكل مناسب وإلا أصبحت القضية لا قيمة لها وسوف يلفها ويطويها بحر النسيان .

34- تكتيك فرض الأمر الواقع :

ويقوم هذا التكتيك على الضغط الهجومي على الطرف الآخر ومواجهته بعنف ، ومحاصرته وتضييق الخناق عليه وعدم إتاحة أي منفذ له للهرب أو التراجع ، بل يتعين عليه قبول النتيجة

المعروضة عليه ، ويستخدم هذا التكتيك بحذف وشطب كافة البدائل المعروضة أمام الطرف الآخر، والإبقاء على بديل واحد منها بحيث يقوم هذا الطرف بقبوله وإلا عليه أن يتحمل خسارة الصفقة كاملة .

ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن تكون النتائج المترتبة على قبول البديل الوحيد المعروض أفضل أو أقل خسارة من رفضه وعدم الأخذ به كأمر واقع حتمي .

35- تكتيك الإجهاض للمبادرات المقدمة أو للجهد التفاوضي :

ويعتمد هذا التكتيك على إثارة المشاكل والعقبات أمام الطرف الآخر ، خاصة إذا كان هذا الطرف يتمتع بحرية الحركة والحيوية والقدرة على إحراز النصر في مفاوضاته حيث يتم استخدام الوسائل الآتية معه :

ـ طلب التفصيلات الشديدة لما يعرضه من اقتراحات والادعاء الدائم بعدم وضوحها ، وغموضها وأنها مبهمة بشكل كبير .

ـ طلب توثيق الحقوق التي يدعيها بالمستندات والوثائق الرسمية .

ـ طلب مزيد من الوقت للدراسة والتحليل وعرض الأمر على السلطات المختصة .

ـ الادعاء بأن الاقتراح غير مناسب ويتعارض مع ظروف البيئة المحيطة ، سواء كانت ظروف سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو حتى جغرافية .

ـ الادعاء بأن الاقتراح شديد النظرية لا يمكن تطبيقه عملياً أو مغرق في المثالية ، ولا يمكن تحقيقه في الوقت الراهن .

36- تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن «سقوف التفاوض» :

ويطلق على هذا النوع من التكتيكات أيضاً «تكتيك السقوف التفاوضية» وهذه السقوف التي يتم التذرع بها ذات بعدين أساسين هما :

(أ) سقوف تتصل بالسلطة المخولة .

(ب) سقوف تتصل بالفترة الزمنية أو الوقت المحدد للتفاوض .

ويعد تكتيك حدود السلطة تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء أو المحللين لتقييم عناصر الموقف التفاوضي وتقييم البدائل المعروضة ، ومعرفة أثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعمله بصورة أفضل .

ومن ثم يتم التذرع بأن السلطة المخولة لفريق التفاوض لا تستطيع البت في هذه البدائل المعروضة وأنه يتعين الرجوع إلى سلطة أعلى لعرض الأمر عليها والتشاور معها .

أما تكتيك حدود الزمن فإنه على عكس التكتيك الأول فإنه تكتيك ضاغط على الطرف الآخر حيث يحدد للمفاوضات وقت معين لا يتعين تجاوزه لأنه لابد من الوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية قبل مرور هذا الوقت ، وإلا تعرضت الصفقة كلها للمخاطر .

ويستخدم هذا التكتيك كأسلوب ضاغط على الموردين من حيث ضرورة الانتهاء من شروط العقد لعرضها على مجلس الإدارة ، أو للتصديق عليها من مجلس الشعب في دورته الحالية قبل أن تنتهي هذه الدورة أو للحصول على توقيع رئيس مجلس الإدارة قبل سفره إلى الخارج ... الخ .

37- تكتيك التراجع أو الانسحاب المنظم :

ويقوم هذا التكتيك على الحساب الدقيق لعائد الاستمرار في العملية التفاوضية إلى نهايتها حيث يتبين لفريق التفاوض أنه يواجه حائط ضخم لا يمكن تجاوزه أو اختراقه نتيجة لتعنت وإصرار وتشدد الفريق الآخر في مطالباته ، وأن هذه المطالب تتضمن خسارة مؤكدة ، وأن هناك إمكانية احتمالية ضخمة لانتصار الطرف الآخر علينا إذا استمرينا في التفاوض معه حالياً .

ومن ثم يرى فريق التفاوض أنه من المناسب الاكتفاء بما تم إحرازه في الجلسات التفاوضية السابقة وأنه من الأفضل الانسحاب تدريجياً بدون أن يحدث أي خلاف جديد يؤدي إلي ضياع المكاسب السابقة التي حققها في المفاوضات .

ويتم هذا الانسحاب التدريجي على عدة خطوات يراعى فيها الهدوء والكياسة ، وتشمل هذه الخطوات ما يلي :

(أ) تقليص سلطات فريق التفاوض .

(ب) تقليل أعداد فريق التفاوض .

(جـ) استبدال أعضاء فريق التفاوض .

(د) استدعائهم للتشاور .

(هـ) طلب مهلة للدراسة والبحث .

(و) الانقطاع عن التفاوض والتغيب عن الحضور في جلساته والتذرع بأسباب وأعذار مختلفة لذلك .

ويستخدم أيضاً في هذا المجال تكتيك عدم الانسجام الظاهري حيث يساعد اختفاء فريق المفاوضات وعدم إقباله على التفاوض على إعادة الطرف الآخر النظر في موقفه وتغير حدة تشدده وإعطاء ليونة ويسر أكثر في مطالبه التفاوضية حتى يشجع فريق التفاوض على الجلوس مرة أخرى إلى مائدة المفاوضات .

38- **تكتيك اللجوء إلى التحكيم :**

ويعني هذا التكتيك اللجوء إلى طرف ثالث لعرض الأمر عليه وارتضاء حكمه والنزول على ما يقرره وتنفيذه وذلك بهدف حسم الخلاف والنزاع المعروض . ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن يكون هذا الطرف الثالث لديه القدرة على فرض رأيه وعلى احترامه وعلى تنفيذه ، ومن ثم تقع مسئولية اختيار هذا الطرف على طرفي التفاوض ويشترط أن يكون على علم كامل بالقضية التفاوضية وعناصرها وله الخبرة والدراية والكفاءة للوصول إلى حل عادل يرتضيه ويقبله الطرفين.

ويستخدم التحكيم بفاعلية في المفاوضات التجارية لحسم الخلافات النهائية التي تقف دون الوصول إلى العقد النهائي أو تحول دون تنفيذه .

39- **تكتيك لا ترسلني إلى سيبريا «الجبهة الروسية» :**

ويعتمد هذا التكتيك على التقدم أثناء التفاوض ببدلين أو افتراضين لحل الخلاف القائم أولهما شديد السوء ومدمر للطرف الآخر ومصالحه ، وهو يمثل البديل المنطقي القائم والممكن الوصول إليه ، والآخر بديل معقول نسبياً وإن كان أيضاً لا يحقق مزايا لهذا الطرف ولكن يلحق به ضرر

أقل من البديل الأول ولا يجد الطرف الأول مفراً من قبول هذا البديل .

ويستخدم هذا التكتيك في العمل التجاري والمفاوضات الاقتصادية عند إخفاق الطرف الآخر في تنفيذ التزاماته وتعهداته أو ارتكاب عمل من الأعمال التي تستوجب الردع والجزاء ، ومن ثم يقوم الطرف الأول بتجسيم وتضخيم حجم الضرر الذي أصابه والمبالغة فيه ، والمطالبة بقيام الطرف الآخر بدفع هذا التعويض الضخم ، وأثناء التفاوض يعرض عليه البديل الثاني الأقل ضرراً فيقبله على الفور لأنه أفضل من الذهاب إلى سيبريا أو الجهة التي تمثل البديل الأول .

40- تكتيك مستر هايد ، ود. جيل (أو ازدواجية التعامل) :

وهو تكتيك إنذاري وتهديدي يستخدم في كافة المواقف ، وهو يظهر قابلية المفاوض إلى أن يكون فظاً عنيفاً ، مثلما هو وديع لطيف ووفقاً لطبيعة الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر.

فخلال المقابلة التفاوضية وأثناء المراحل التمهيدية لها والتي يقوم خلالها رجل التفاوض بإظهار مدى وداعته ولطفه وذوقه وكياسته ، يدخل عليه أحد معاونيه أو اتباعه فيعامله بقوة وعنف وقلة ذوق وبفظاظة شديدة تظهر أنه عندما يثار يفقد كل تحكم في نفسه ، وفي تصرفاته ، ومن ثم فإن هذا يعني رسالة غير مباشرة للطرف الآخر أن عليه أن يكون لطيفاً وأن يستجيب لما نعرضه عليه ، وإلا أصبحنا غير متحكمين في أنفسنا ونعامله بوقاحة وقلة ذوق ويحصد الكثير من التوبيخ .

ويحتاج هذا التكتيك إلى مهارة في التمثيل وقدرة على اختيار المواقف الجيدة التي يستخدم فيها كل وجه من وجوهه سواء الطيب أو القبيح والانتقال من أحدهما إلى الآخر .

ويستخدم بعض المديرين ، ورؤساء الشركات هذا التكتيك بكثرة مع مرؤوسيهم ومع الموردين الذين يطالبون بحقوقهم المالية المتأخرة في السداد أو التي لم يحصلوا عليها منذ فترة طويلة .

41- تكتيك التفضيل للماضي المشرق والازدراء لكل جديد :

وهو تكتيك ذو طابع يستخدم في كافة المجالات ، حيث ينشط التعامل بهذا التكتيك أثناء الأزمات الاقتصادية ، حيث في أوقات التضخم يستخدمه رجال البيع في تصريف منتجاتهم المخزونة باعتبارها الأكثر جودة ، واعتدالاً في الأسعار والتي استغرق إنتاجها مزيد من الوقت ،

بعكس المنتجات الحديثة والتي تنتج بسرعة وتستخدم مواداً خاماً جديدة ، غير جيدة أولها آثار جانبية والتي لا تحقق الإشباع الذي يمكن أن تحققه المنتجات الأخرى وبدون تلك الآثار الجانبية الخطيرة ... الخ .

كما يستخدم أيضاً مع كبار السن أو حتى لإيجاد وزرع بذور الخلاف والتناحر والشقاق بين أفراد فريق التفاوض الجالس أمامنا ليتفاوض معنا ويضم من أعضائه من كبار السن وآخرين من الشباب أو يوجد عدم تجانس عمري بين أفراد الفريق المتفاوض ، على أن يتم استخدام هذا التكتيك بدهاء وذكاء شديدين .

42- تكتيك تكوين الجبهات والتحالفات الهشة أو القوية :

ويستخدم هذا التكتيك بذكاء ودهاء سواء لتغيير موقف الطرف الآخر المتفاوض معه أو لشغله عن هدفه الأصلي أو لتخفيف حدة تشدده .

وتكوين الجبهات يتم بين الأطراف المتعارضة بعضها البعض ، أو بين طرف منها وأطراف أخرى لها مصلحة في عملية التفاوض . مثل تكوين اتحاد للمستوردين لسلعة من السلع ، أو للموزعين لسلعة معينة ، أو تحالفات المدينين ضد دائن معين .. الخ .

ومثل هذا التكتيك يتم عرضه كفكرة أثناء التفاوض في جلساته التمهيدية كخطوة تكتيكية تستتبع قيام الطرف الآخر وتستلزم معه استراتيجياته وفي الوقت نفسه يساعد على معرفة الدوافع الحقيقية الكامنة لدى نفس الطرف الآخر المتفاوض معه أو مدى استعداده لتغيير سلوكه أو التعرف على ماهية هذا السلوك .

ولقد استخدم هذا التكتيك بفاعلية كاملة كل من الولايات المتحدة وروسيا أثناء مفاوضات نزع السلاح الذري من الدول الأوروبية أو إعادة تفكيك الصواريخ عابرة القارات . حيث عمد كل منهما لتكوين تحالف مع الآخر من أجل تحقيق شكل من أشكال الاسترخاء في الصراع العسكري وتحقيق جبهة قوية من أجل السلام العالمي أو جبهة جديدة أمام الدول الأخرى .

43- تكتيك الصدمة (الكاشفة الخطيرة) :

ويعتمد هذا التكتيك على حيازة معلومة خطيرة معينة ، أو على القيام بتصرف معين غير متوقع اعتماداً على هذه المعلومـة التي يجهل الطرف الآخر معرفتنا بهـا ، ومن ثم يبني سلوكه على جهلنا التام بهذه المعلومة ، في الوقت الذي يكون فيه لزاماً علينا اختيار التوقيت الظرفي المناسب لمواجهة الطرف الآخر بها فجأة ودون سابق إنذار ، لمعرفة حقـيقة هذه المعلومة وتصرفه الذي سيسلكه كرد فعل مـباشر واكـتشافه إننا كنـا على بينة من هذه المعلومة ، وأن كافـة محاولات خـداعنا قد باءت بالفشل ، وأصبح عارياً أمامنا بالكامل .

ويستخدم وكلاء النيابة ومحققي الشرطة ورجال الأمن والمخابرات هذا التكتيك ببراعة تامة في كافة استجواباتهم ومفاوضاتهم مع الغير .

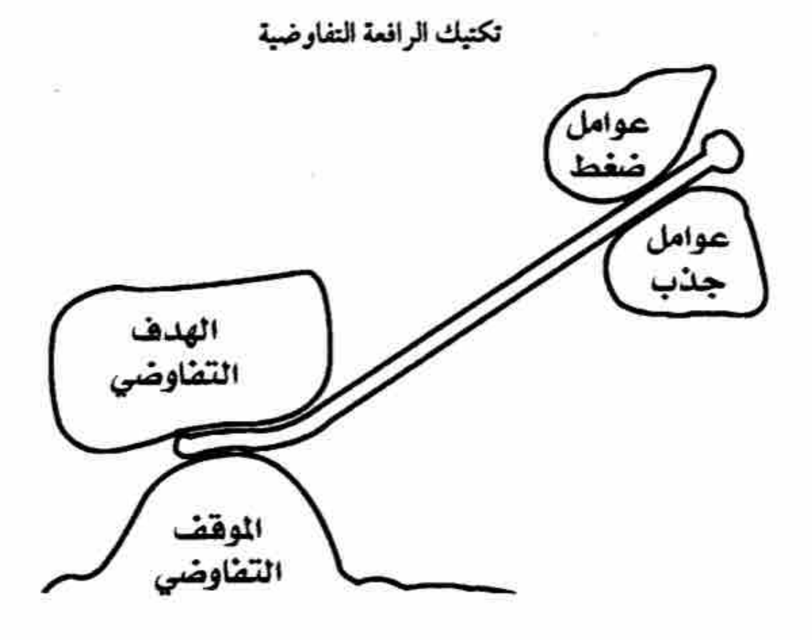
44- تكتيك الرافعة التفاوضية :

وهو أحد أهم التكتيكـات الديناميكية أو الحركيـة التي تستخدمهـا الفرق التفاوضيـة الحديثة ، وهو تكتيك يعـتمد على الحسـابات التفصيليـة الدقيقة لكافة عـوامل الحشد التفـاوضي ، وتكثيف الضغـوط التفاوضيـة ، والتوقيت المناسب لعمليـة إثراء أو زيادة الضغط وتجمـيع بؤرته لتؤثر على الطرف الآخر المتفاوض معه .

وهي عمليـة تحتـاج إلى استخـدام الحاسبـات الإلكترونيـة الحديثة من أجل حـساب التـأثيرات المتبادلة والمتشابكة لكافة العوامل المؤثرة على الموقف التـفاوضي على أفراد الفريق الآخر المتفاوض معه حـتى يمكن إجبارهم على الانصياع تلقـائياً لما تمليه عليهـم من قرارات ، ولما نطلبـه منهم للقيام بتصرفات أو سلوك مسلك معين نريدهم القيام به .

ويظهر الشكل التالي كيفية استخدام تكتيك الرافعة التفاوضية

تكتيك الرافعة التفاوضية



حيث يستخدم هذا التـكتيك بفاعلية من خلال إحساس رجل التفـاوض بأن هناك عقبة شديدة تتمارس قيداً ، أو محدداً شديد التأثير على حركة العملية التفاوضية .

ومن ثم تستخدم الرافعة التفاوضية لإزالة هذه العقـبة الشديدة ، وتتمثل الرافعة التفاوضية أحد العوامل الآتية :

- المصلحة القائمة بين الطرفين المتفاوضين .
- الهدف التفاوضي الذي يسعى الطرف الآخر للوصول إليه .
- مقدار الضرر الذي قد يلحق به إذا ما فشلت عملية التفاوض .

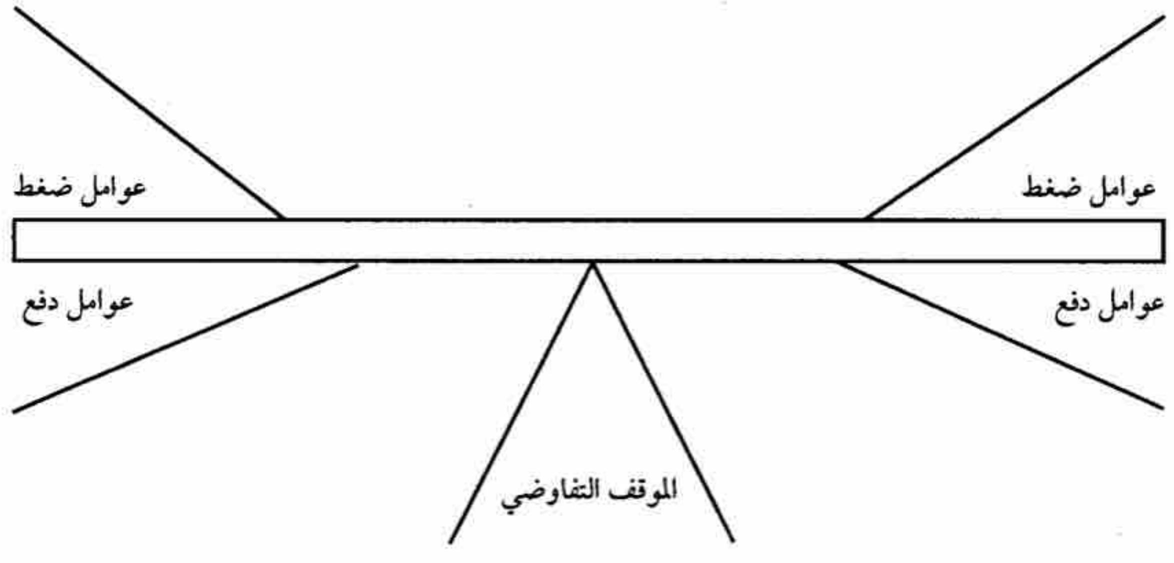
من ثم فإن التشخيص والإدراك الواعي لطبيعة الرافعة التفاوضية سيساعد على تحديد مجالات الضغط ، وعناصر الجذب التي عن طريقها يمكن إزالة العقبة التفاوضية التي تقف أمام وصولنا إلى هدفنا الذي نسعى للوصول إليه من خلال العملية التفاوضية .

45- تكتيك الأرجوحة التفاوضية :

وهو أحد أكثر وأهـم التكتيكات التفاوضية التي تسـتخدم في المراحل التمهيـدية والوسطى من سير المفاوضات بين الأطراف المختلفة أياً كان محور التفاوض وأياً كانت طبيعة القضية والعملية التفاوضية .

حيث أن كثيراً ما يتطلب الأمر استخدام سياسات وأدوات وتكتيكات متشددة أو بالغة العنف في وقت معين ، في حين يحتاج الأمر استخدام سياسات أكثر لطفاً في وقت آخر حتى نضمن استمرار العملية التفاوضية بشكل فعال وهو ما يظهره لنا الشكل التالي :

تكتيك الأرجوحة التفاوضية



أرضية أو أساس المصلحة المشتركة

ووفقاً لهذا التكتيك يتم التفاوض بين الطرفين في المراحل الأولى أو الاستكشافية بينهما ، حيث تكون العلاقة في مراحلها الأولى ، ولا يعرف كل منهما الآخر ، أو يحتفظ بنواياه ، ودوافعه الحقيقية ، ويستخدم هذا التكتيك في كافة أنواع المفاوضات ، سواء كانت سياسية ، أو اجتماعية ، أو حتى اقتصادية حيث يقوم كل طرف بعرض جزئي لما لديه من قوى وموازنات مؤثرة ، ويتلقى من الطرف الآخر بعض ردود الأفعال التي صدرت عنه نتيجة لما قدمناه له خلال جلسات التفاوض غير الرسمية أو الرسمية الابتدائية . وبناء على هذه الردود الأولى يتم اختيار مدى صدق النوايا ، وجدية الالتزام لدى الطرف الآخر ، ومن ثم تتأرجح عملية التفاوض جذباً ودفعاً ، سلباً وإيجاباً ، قبولاً ورفضاً ، وتبديل للمواقف ، وعكس للاتجاهات ، ومن خلال هذا كله يتم رسم الاتجاه التفاوضي العام ، بعد أن تتبلور الصورة وتتضح معالمها .

ولقد استخدمت كثير من دول العالم هذا التكتيك التفاوضي في عملياتها التفاوضية بأهداف مختلفة أهمها ما يلي :

- كسب الوقت .
- تمييع الموقف التفاوضي .
- اختبار مدى صلابة الطرف الآخر .
- اختبار مدى صدق والتزام الطرف الآخر .
- جمع البيانات والمعلومات عن نوايا وأهداف الطرف الآخر غير المعلنة .
- تحديد المواقف ، ورسم المسارات التفاوضية واختبار صحة الاتجاهات التفاوضية .

وعلى هذا يعد تكتيك الأرجوحة التفاوضية من أفضل أنواع التكتيكات التي تستخدم على نطاق واسع في عمليات التفاوض التجاري والاقتصادي المحلية والدولية . بجانب استخدامه بكثرة في المفاوضات الاجتماعية خاصة في مفاوضات الزواج والطلاق ، والمفاوضات العسكرية خاصة عند عقد الهدنة أو فض الاشتباك ، أو تبادل الأسرى والمصابين في العمليات العسكرية .

46- تكتيك اجعله يأكل قطعة من الكيكة :

وهو أحد أنواع التكتيكات الشديدة الذكاء التي تستخدم في اختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد القوة والدهاء ، وقد استقر في السوق الخارجي لفترة طويلة من الزمن تعود خلالها المستهلك على منتجاته وأصبح يفضلها على عداها من المنتجات الأخرى .

وبمقتضى هذا التكتيك هو السماح للمستهلك سواء بإرادته أو بالرغم عن هذه الإرادة ، باستعمال السلعة وتجربتها ، والتعرف على خصائصها ومفعولها ومدى قدرتها على إشباع احتياجاته ورغباته ، وتناسبها مع ذوقه وميوله ، ودوافعه ، بل وقدراته المالية والإدارية والفنية أيضاً.

ويخاطب هذا التكتيك كل من عقل المستهلك (الطرف الآخر) وكذا وجدانه العاطفي ، فعن طريق السماح له بتجربة السلعة ، واختبارها ، وتذوقها ، والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الآخر

عقلياً بهـذه السلعة ، ومن ناحية أخـرى عن طريق حسن الاستقبـال والحفاوة والترحـيب والمعاملة الطيبـة لهذا الطرف سيـساهم في إشبـاع كيانه العـاطفي ، والحصول على رضـاه واقتناعه بأهمـية وضرورة التعاقد وشراء السلعة حالياً ومسـتقبلاً ، وفي كل وقت ، بل وإقناع الآخرين غيره بأهمية الحذو حذوه ، والاقتداء به والتعامل على السلعة واستخدامها .

وتستخـدم هذا التكتيك كثـير من دول العالم الرائدة في عمليـات التصدير عند اخـتراق سوق خارجي ، لا يعرف مـستهلكيه السلع التي تنتـجها ، فتقـوم الدولة بإدراج هذه السلع ضمن برامج مساعداتها الخارجية السلعية ، وغير السلعية حيث تشترط على الدولة الحاصلة على القروض المالية أن تقوم بشراء سلعها منها ، بل ومن خلال بعض القوائم السلعية المحددة .

كما تـتجه هذه الدولة إلى طريقة العـرض السلعي المباشر من خلال إقـامة مشروعـات متكاملة تقدم هـبه منهـا للدولة الأخرى ، فـعلى سـبيل المثال قامـت اليابان في سـبيل تسـويق إنتاجـها من المعدات الطبية التقليدية والحديثة بإنشاء مستشفيات متكاملة تدريبية وتعليمية قدمتها كهدايا مجانية ومنح لدول كثـيرة ، بهدف تعـريف أطبائها الشـبان ، وطلاب كليات الطب بهـذه الدول بالمعدات الطبية اليابانيـة الصنع ، وتدريبهم عليها ، وإيجاد العلاقة الارتبـاطية بين الطبيب المعالج وبين الآلة أو الأدوات الطبية وإكسابه مهارة استخدامـها ، ومن ثم جعله أسير هذا الاستخدام ، ومن ثم دفعه لشرائها ، والدعاية لها لدى زملائه من الأطباء .

يضـاف إلى ذلك تواجد الوكـلاء النشطين ، وإقـامة المعـارض ، والسمـاح بالبيع بالتـقسـيط ، وإتاحة كم مناسب من الخصومات السعرية ، تدفع العميل إلى شراء السلعة والارتباط بها .

47- تكتيك بيع رخيص تصبح مشهوراً :

ومحور هذا التكتـيك المرحلي مخاطبة بعض فئـات المستهلكين الذين يمثل السعـر لديهم أهمية محورية ، بل وحاكمة ، خاصة في وقت الأزمـات الاقتصادية . وفي ظل تواجد منافسة قوية ، ولا توجد فوارق جوهرية بين السلع المتنافسة .

ويطلق على هذا التكتيك من الناحية الاقتـصادية ، سياسة الإغراق DUMPING والتي بمقتضاها

يتم تخفيض السعر المباع به السلعة للدرجة التي لا يستطيع باقي المنافسين مجاراته ، ومن ثم لا يستطيعون الصمود أمام المنافسة ، بل ويخرجون نهائياً من السوق ، ويصبح السوق مقفولاً علينا وحدنا .

ويساعد هذا التكتيك على الحصول على سمعة سريعة وفعالة لدى أوساط جميع مستهلكي السلعة ، والمتعاملين عليها من موزعين ، وشركات دعاية ، وإعلان ، وموردين ، بل والجمهور العام المحيط بها ومن خلالها ترتفع مبيعات السلعة ارتفاعاً كبيراً ، ومن هذا الارتفاع نجني المكاسب وتعظم الأرباح .

48- تكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد :

ويقوم هذا التكتيك على بديهية تجارية محورها أنه إذا كان للمال قوة ، فإن قوة المال لا تستمد من ذاتها ، ولكن تستمد فيما يمكن إنفاقه فيه ، أو الحصول عليه بهذا الإنفاق ، ولما كان الإنفاق يرتبط بزمن معين وبفرصة سانحة يتعين اغتنامها والحصول على المنفعة الكاملة من هذا الإنفاق ، فإن تعظيم هذه المنفعة أمام متخذ القرار يجعله يقدم على اتخاذ قراره وإنفاق أمواله .

ومن ثم قبول البائع ببيع سلعته بالخسارة ، هو تكتيك ذكي هدفه الحصول على قدر مناسب من السيولة لاستغلال الموقف الراهن في سبيل تعظيم العائد والمكسب المستقبلي برفع معدل دوران البضاعة أو المخزون لديه أو درء خسارة أكبر إذا تحققت مخاطرها نتيجة لنقص السيولة .

ومن ثم فإن انتهاز البائع لفرصة سانحة للتخلص من سلعة راكدة بالخسارة أفضل كثيراً من الاحتفاظ بها انتظاراً لمستهلك قد يأتي أو لا يأتي ليدفع فيها ثمناً مرتفعاً .

49- تكتيك لا تهوى بالمطرقة (العصا ، الهراوة) بل يكفي أن تظل ممسكا بها :

وهو من أكثر التكتيكات الإرهابية شديدة الفاعلية والتأثير على كل من تمارس ضده بل وعلى من يستخدمها واعتاد عليها أيضاً .

ويشترط لنجاح استخدامها أن يتوافر جانبين أساسيين في الموقف التفاوضي :

الجانب الأول : استعداد وقابلية الطرف الآخر للتأثير بالإرهاب أو بالخوف من استخدام

الهراوة التفاوضية .

الجانب الثاني : وجود الهراوة التفاوضية فعلاً والإمساك بها ، والتهديد باستخدامها .

ويقصد بالهراوة التفاوضية ، حجم الضرر أو الخسارة ، أو مقدار الألم البدني والذهني ، والمادي الممكن إحداثه للطرف الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر .

ومن هنا يمارس هذا التكتيك ويستمتع به كل من لديه القوة ، والسلطة والنفوذ أو التحكم في مصير الطرف الآخر المتفاوض معه .

حيث يمارس هذا التكتيك رئيس المؤسسة مع مرؤوسيه ويمارس رجال الشرطة ومحققي الجنايات مع من يستجوبونهم ، وتمارسه الغانية اللعوب مع من يقع في حبها وغرامها ، ويمارسه تاجر المواد المخدرة مع المدمنين الذين أفلسوا ويرغب في إرغامهم على القيام بعمل معين .

كما يمارسه رجل التفاوض في مفاوضاته بقصد إملاء إرادته على الطرف الآخر ومحاصرته وتطبيق الخناق عليه وإجباره مرغماً على الاستجابة لطلباته حتى لا يفاجئ بالعصا أو الهراوة محطمة كل شئ عزيز بالنسبة له .

ويقوم هذا التكتيك على تشخيص بارع لمدى إدمان الطرف الآخر للمصلحة أو المنفعة أو الأمل الذي يسعى للحصول عليه ، ومن ثم فإنه بالحصول على هذه المعلومات يمكن ممارسة كم مناسب من الضغط بها على الطرف الآخر وتهديده بالحرمان منها أو بتدميرها بشكل أو بآخر فيتم الاستجابة من جانبه لما يتم إملائه عليه أو الحصول على ما نرغب فيه وإن كانت هذه الاستجابة تأخذ شكل الإذعان .

وكثيراً ما يحمل مستخدم هذا التكتيك الإرهابي داخله على رغبة جامحة في السيطرة والاستحواذ على سلطة رهيبة ، تقوم على قوة تأثير ضخمة ، وعلى سيطرة طاغية على وجدان ونفس الطرف المتفاوض معه ، ونتيجة لهذا يستجيب هذا الطرف لما يتم إرغامه على قبوله حتى لا يفاجأ بالعقاب الناجم عن استخدام الهراوة .

ويجب لنجاح هذا التكتيك توافر عنصرين أساسيين هما :

العنصر الأول : أن يشعر الطرف الآخر أن تهديدنا جدي وأننا قادرين وعازمين على استخدام الهراوة المدمرة .

العنصر الثاني : أن لا تستخدم هذه الهراوة أبداً ، بل يكفي أن تجسم وتضخم وتعظم من الأثر النفسي الرهيب الذي يحدث من مجرد التفكير في استخدامها لدى الطرف الآخر .

50- تكتيك الفراشة واللهب :

وهو أحد وأهم وأكثر التكتيكات النفسية شديدة الذكاء والدهاء استخداماً واستعمالاً في الحياة العملية التفاوضية ، حيث أن لكل إنسان أياً كان درجة تحضره أو ثقافته شئ ينجذب إليه ، بل يندفع إليه دون وعي ودون إدراك أي أنه قد يكون فيه نهايته المحتومة ، مثله في ذلك مثل الفراشة التي يجذبها بريق اللهب وأنواره فتندفع إليه فيحرقها وتنتهي .

وهذا الشئ الكامن في النفس البشرية يظل خافياً غير معلن ، وعلينا اكتشافه ، ويدل عليه عادة السلوك الشخصي للطرف الآخر ، ومن ثم فإن بمعرفتنا الغاية والهدف الأسمى والمثل الأعلى للطرف الآخر يمكن أن نسيره ، ونوجهه للوجهة أو المسار الذي نرغب في توجيهه إليه .

51- تكتيك من أنت؟

وهو تكتيك يستخدم بذكاء ودهاء وحذر مع من يمارس معه ، ويشترط في استخدامه أن تكون اللقاءات عادية ، تتم لأول مرة ، أو للمرة الثانية بين الطرفين المتفاوضين ، وهدفه هو الحصول على كم معلومات مناسب عن الطرف الآخر منه هو ذاته ، وهو هنا بالطبع سيمدنا ببيانات جميلة عن نفسه ومن هنا نستطيع أن نعرف الآتي :

- الأشياء التي يتفاخر بها ومحورها وموضوعها والتي يجب أن يعرف بها ويعرف الآخرين بها عن نفسه .

- الأشياء التي نعلمها نحن وقام بإخفائها عن نفسه ولا يرغب في الحديث عنها ويريد أن يخفيها عن كل الناس .

ويتم استخدام هذا التكتيك بكثير من الكياسة والتقدير والاحترام ، حيث يطلب من الطرف الآخر أن يحدثنا عن نفسه وعن آخر مغامراته وعن نشاطه في المجال الاجتماعي والسياسي ومجال العمل والأعمال ولا مانع طبعاً من إظهار التقدير والإعجاب بما قام به هذا الطرف لتشجيعه على الاسترسال والاستفاضة .

52- تكتيك الاندفاع المغرور للمعاند المتكابر :

يقوم محور هذا التكتيك النفسي على أن داخل كل إنسان ناضج طفل يقظ يتحين الفرصة للتعبير عن نفسه في صورة تصرف أهوج أرعن يقوم على العناد الصريح غير المنطقي وغير الرشيد.

ويعتمد هذا التكتيك على الحبكة الدرامية للموقف التفاوضي الذي من خلاله يظهر ويطفو هذا الطفل إلى سطح السلوك التفاوضي للطرف الآخر المتفاوض معه فيجبره على الاندفاع المغرور في الاتجاه الخاطئ معانداً كافة النصائح والإرشادات التي تقدم إليه .

ويستخدم هذا التكتيك كثيراً عند حدوث أزمة ثقة بين رئيس الفريق التفاوضي وبين أعضاء فريقه أو مستشاريه المقربين وإنهم خالفوه في الرأي أو اكتشفوا مدى سطحية تفكيره وجهله ورعونته ومن ثم لكي يثبت لهم عكس ما اكتشفوه يعاند نصائحهم ويرفض الاستماع إلى مشورتهم بل يعمل على مخالفتها تحت تأثير الطفل الذي احتل ملكاته وسيطر على سلوكه وعلى نفسه .

وهنا علينا انتهاز الفرصة واغتنام الموقف الدرامي القائم ودفع هذا الطرف للقيام بالسلوك الذي يتفق مع مزاج هذا الطفل المعاند وتكون مساراته تتفق مع هدفنا الذي وضعناه له .

وكثيراً ما يستخدم هذا التكتيك بين الآباء وأبنائهم ، خاصة في حالات الزواج والتصاهر ، أو لإجبارهم بالقيام بسلوك معين سبق لهم أن رفضوه تحت تأثير الرشادة العقلية وإخراج الطفل العنيد من مخبئه الكامن في النفس البشرية وإطلاق سراحه ليحكم سيطرته على الابن أو البنت وتحت تأثير هذا الطفل المعاند تتم عملية الزواج .

وكثيراً ما يستخدمها البائع المحترف مع السيدات في شرائهن للسلع والخدمات خاصة مع تلك النسوة التي لا تكون لديهن دافع حقيقي للشراء ويقوم البائع الذكي باختيار بعض الجمل الاستفزازية مثل :- إن هذه السلع غالية الثمن لا أعتقد أنك تقدرين على دفع ثمنها؟ .

وهذه الجملة كفيلة أن تخرج الطفل المعاند المكابر إلى سطح السلوك لدى المشتري فتدفعه للشراء حتى لو كانت السلعة ليس في حاجة إليها . ومن ثم يكون البائع قد نجح في اصطياد هذا المشتري غير الخبير بالأساليب البيعية الاستفزازية .

53- تكتيك حصان طراودة :

وهو تكتيك خداعي ذو طبيعة خاصة يعتمد على أقصى درجات المكر والخداع ولعل أقرب الأمثال على هذا التكتيك التعبير الإجرامي الشهير : «وضع السم في العسل» .

ويقصد هنا بالعسل أفضل الأشياء التي يحبها ويرغبها الطرف الآخر ويسعى إلى الحصول عليها بأي ثمن أو أي وسيلة ، وهو في سبيلها مستعد للتغاضي عن الحذر أو الحيطة الواجبة في مثل هذه الأمور أو المواقف .

ويعتمد هذا التكتيك على جعل الطرف الآخر يحس أنه قد حقق الانتصار وأننا رضخنا له وسلمنا بكل مطالبه ، بل إننا نسعى من جانبنا لضمان تحقيق هذه المطالب ، وأن عليه أن يساعدنا في هذا السبيل ، ومن ثم لكي تصل إلى تحقيق مطالبه ، عليه إن يعطي لنا السلطة ، أو القوة ، أو المال ، أو الدعم الذي يمكننا من تحقيق هذه المطالب التي ينادي بها .

ومن ثم ودون أن يدري أو يدرك الطرف الآخر مدى خطورة هذا الأمر نكون قد حصلنا منه على كل ما نريد ، وفي الوقت نفسه لم يحصل هو على شئ إطلاقاً بل مجرد توافق في الآراء أو الرغبات أو الميول .

وتستخدم هذا التكتيك بفاعلية كافة المنظمات الثورية السرية والعلنية من أجل عمل تحالفات وقتية أو وهمية مع الدول والأنظمة المختلفة للحصول منها على السلاح والمال والدعم ، وكذلك معسكرات التدريب ، وأماكن الاختفاء أو لمهاجمة الدول الأخرى ، وفي الوقت المناسب تنقلب

هذه المنظمات على الدول التي ساندتها إذا ما تعارضت المصالح والاتجاهات أو قل الدعم والتأييد.

كما تستخدم هذا التكتيك كثير من الشركات العالمية في مفاوضاتها مع بعض دول العالم الثالث أيضاً .

54- تكتيك المدرس والتلميذ (تكتيك الواعظ والمذنب) :

وهو أحد التكتيكات القاسية التي تستخدم لإفساد أي مفاوضات ولتدمير أي جهود تفاوضية أو نتائج يتم الوصول إليها في غير صالحنا .

وقد استخدم هذا التكتيك بدهاء مناحم بيجين في مفاوضاته مع أحد وزراء خارجية بريطانيا مستغلاً صغر سن وحداثة خبرة هذا الوزير لتلقينه درساً عنيفاً مريراً عندما يتجاوز الحدود المرسومة له ويتجه إلى تأييد ومناقشة حقوق الشعب الفلسطيني .

وقد استغل مناحم بيجين شباب الوزير الذي لم يتجاوز عمره حينذاك 34 عاماً ، واندفع في مخاطبته بأسلوب الواعظ الذي يلقن أحد المذنبين درساً في الأخلاق ، وفي كيفية التعامل ، بل وأنه سوف يشكوه إلى مجلس الوزراء البريطاني وإلى الملكة وإلى حكماء بريطانيا ، متجاهلاً بعناد حقيقة أن الوزير البريطاني لم يكن يمثل نفسه ، بل إنه يمثل بريطانيا العظمى ، وأن إسرائيل ما هي إلا دولة صغرى لازالت تتلقى المساعدات منها .

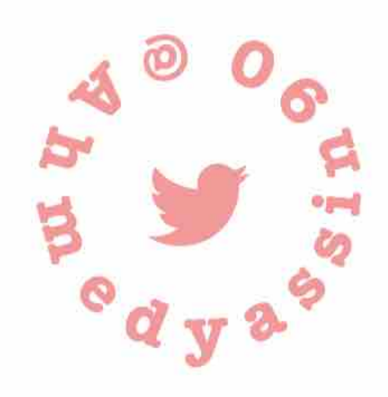
وقد نجح بيجين في إثارة غضب هذا الوزير ، وجعله لا يكمل مهمته ، وأن ينسى الهدف الذي كان يسعى للوصول إليه أمام الإهانة الشخصية التي حدثت له .

55- تكتيك اللغة والمعنى والسياق :

وهو تكتيك تهكمي ساخر يستخدم لإفشال الجهود التفاوضية في ختام مراحلها وعند توقيع العقد ، حيث يعمل الطرف الذي سيستخدمه إلى تناول كل كلمة من كلمات العقد بالتعليق والتحليل في إطار اللغة التي تم الاتفاق على تحرير العقد بها ، ثم مقارنة المعاني المختلفة للكلمة والتي يتم دراستها على النحو التالي :

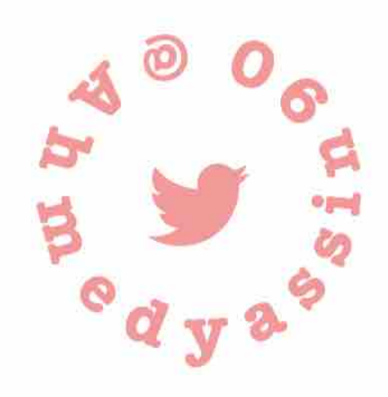
- المعنى الاصطلاحي المستخدم بين أفراد المهن المختلفة .
- المعنى المعجمي القاموسي .
- المعنى العام الدارج بين العامة .

وبعد الاتفاق على هذه الكلمات ، يمكن الاعتراض على الجمل والفقرات من خلال الادعاء بمخالفة السياق العام للجملة وللفقرة للمعنى الحقيقي الذي تم الاتفاق عليه وهكذا .


@Ahmedyassin90



خصائص ومواصفات المفاوض المحترف


@Ahmedyassin90

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

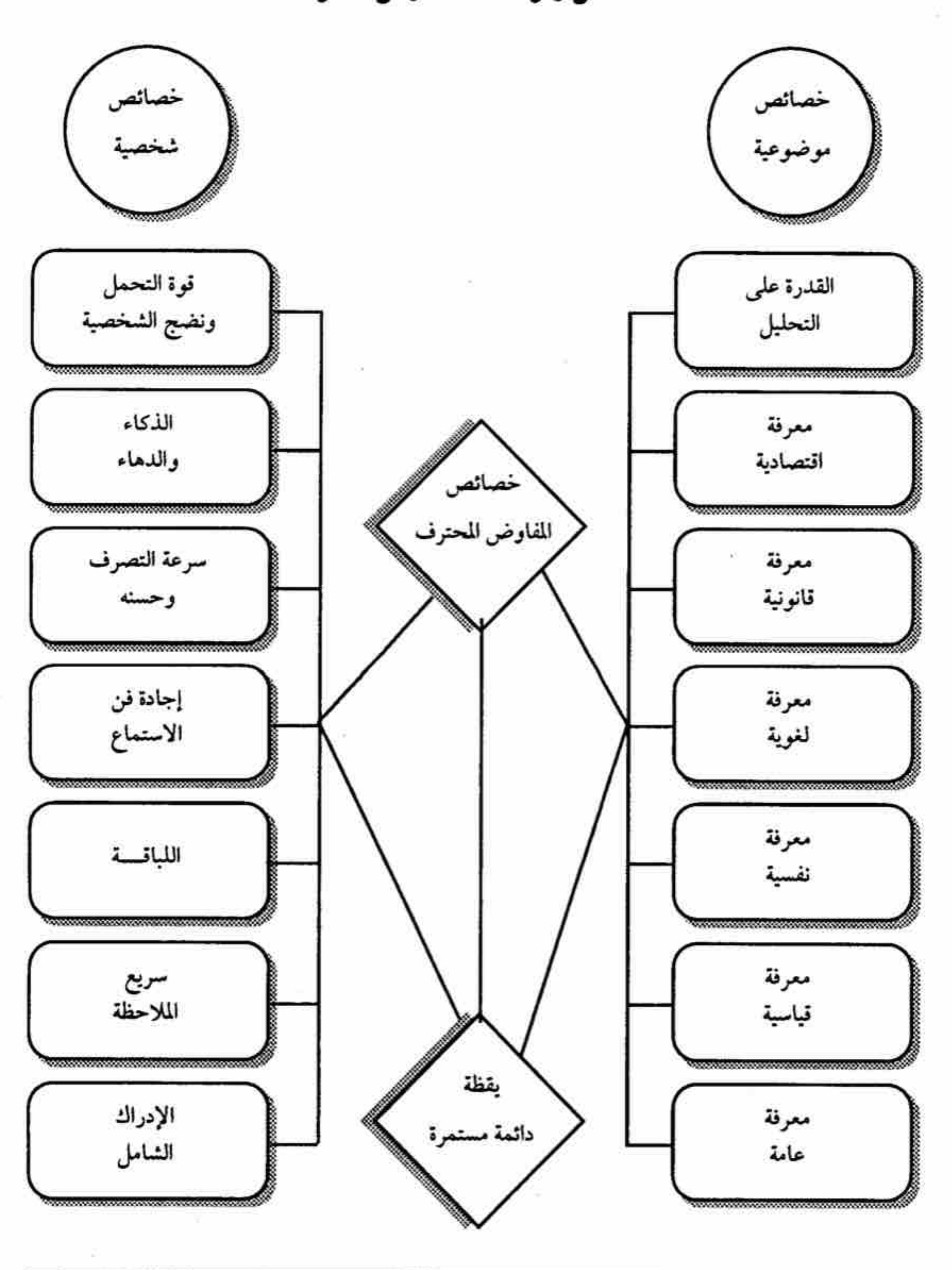
هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام ، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تسند إليه ، وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه .

ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين ، حيث يتخصص المفاوض التجاري الأولى ، أو التفاوض في العمليات الدولية أو المحلية ، ثم التفاوض في النشاط الاجتماعي والسياسي ، ومن هنا يصعب القول أن هناك مفاوض يمارس كافة أنواع المفاوضات وعلى نفس الدرجة من النجاح والتفوق .

ولكن يمكن القول أن هناك مفاوض عام يقوم بالتفاوض في العمليات والصفقات المحدودة أياً كان نوعها . أما إذا أضافت العملية التفاوضية تخصصاً معيناً وكانت كبيرة من حيث الحجم والقيمة والنتائج المترتبة عليها فيجب إسنادها إلى رجال التفاوض المتخصصين في المجال الذي سيتم التفاوض فيه .

مثله في ذلك علم الطب البشري حيث يتدرج الاحتراف فيه من الممارس العام الذي يتولى تشخيص المرض لدى المريض ويوجهه إلي الأخصائي المحترف ثم إلى الأستاذ الطبيب المتعلق بالتخصص الدقيق للمرض . وبصفة عامة يجب توفر مجموعة من الخصائص في رجل التفاوض وأهم هذه الخصائص هي ما يظهرها الشكل التالي :

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف



وفيما يلي عرض لهذه الخصائص بشئ من الإيجاز :

أولا - الخصائص الموضوعية :

وتتصل هذه الخصائص بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية التي يحوزها رجل التفاوض والذي عادة يكون قد اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي وأهمها ما يلي :

1- القدرة على التحليل :

تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي لقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها ومعرفة من أي عناصر تتكون وتتركب هذه القضايا وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب وبين الباعث والمحصلة ، وبين الجزء والكل ، ومدى الارتباط بينهما ، ومدى ومقدار ونوع وطبيعة العلاقة التي تحكمها معاً ، وتحكم كل منهما في ذاته .

2- المعرفة الاقتصادية :

حيث يجب على أي مفاوض أياً كان نوع المفاوضات التي يمارسها أن تتوفر لديه المعرفة المناسبة حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر أو جزء يتم التفاوض عليه ومن ثم يستطيع مقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف ، ويهم في هذا المجال أن يكون المفاوض ملماً بعلم الاقتصاد الدولي ، وعلم الاقتصاد الكلي والاقتصاد الوحدي «الجزئي» ، واقتصاد التمويل والنقود والبنوك .

3- معرفة قانونية :

وهي من أهم أنواع المعارف اللازمة للمفاوض والكل عليه أن يجنيها ويجوزها بشكل دائم ومستمر من حيث إحاطته بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع الذي يتفاوض فيه ، ونسق القيم والعادات التي تحكمه حتى تأتي نتائج مفاوضاته في إطار هذا النظام ولا تخالف أحد قواعده أو أحكامه .

ومن هنا فإن الإحاطة بعلم القانون العام وما يتصل بها من تعديلات تساعد رجل التفاوض

على القيام بمفاوضاته بشكل سليم ، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشئون القانونية ليتابع عمليات التفاوض التي يقوم بها حتى لا يقع في خطأ قانوني يهدم كل جهوده التفاوضية .

4- معرفة لغوية :

وهي من أكثر المعارف أهمية التي يجب أن يحوزها رجل التفاوض حيث عليه أن يتقن اللغة التي تم اختيارها للتفاوض ، وأن يعي جيداً معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها ، وهنا علينا أن نفرق بين :

- المعنى الاصطلاحي للكلمة .
- المعنى المعجمي والقاموسي للكلمة .
- المعنى الدارج للكلمة .

ويفضل دائماً اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها الاصطلاحية عن المعجمة أو الدارجة ، فإن كانت هناك صعوبة في تحديد المعنى العام للكلمة أو أحس رجل التفاوض أنه قد يحدث خلال تنفيذ الاتفاقية التي توصل إليها بعض الخلاف فإنه يقوم بوضع قائمة للكلمات الاصطلاحية ويقوم بتعريفها بشكل محدد وحتى يلتزم بمعناها أطراف العقد .

5- معرفة نفسية :

يلزم رجل التفاوض أن يكون ملماً بعلم النفس وأصوله ونظرياته وقواعده حتى يستطيع أن يحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر الذي يتفاوض معه ، وفي الوقت نفسه تحديد الأدوات النفسية التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي على هذا الطرف لإقناعه أو إجباره بقبول ما يعرض عليه ، أو على الأقل التأثير على هذا الطرف بالشكل الذي يجعله غير قادر على فرض رأيه أو الاستمرار في التعنت والتشدد في عرض مطالبه . فضلاً عن معرفة أكثر التكتيكات التي سوف يستخدمها في مفاوضاته معنا ، وتصميم وإعداد التكتيكات المضادة والتخطيط لتنفيذها بدقة للانتصار التفاوضي عليه .

6- معرفة قياسية :

وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس ، والتي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي ، يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره ، وأهم أدوات القياس التي يتعين على رجل التفاوض الإلمام بها الأرقام القياسية وتشمل الأرقام القياسية للأسعار التي تضم كل من الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين ، الأرقام القياسية لأسعار الجملة ، الأرقام القياسية لأسعار الحضر والريف ، والرقم القياسي الضخم ، كما من الضروري معرفة الرقم القياسي للدخل ، والرقم القياسي للإنتاج والرقم القياسي للناتج القومي الإجمالي ، والرقم القياسي لبنود موازين المدفوعات ، والرقم القياسي لسعر الصرف إذا ما كان التفاوض التجاري يتصل بالمعاملات الاقتصادية الدولية أو يتأثر بهذه النواحي الدولية حتى يستطيع رجل التفاوض حساب أثرها وتأثيرها والاستفادة من كل هذا ، في مفاوضاته مع الطرف الآخر .

7- معرفة عامة :

وتضم هذه المعرفة العامة كافة النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لثقافة المفاوض ، وهناك قاعدة أصولية هامة لرجل التفاوض ، ولكل من يرغب في الوصول إلى كونه مفاوضاً ناجحاً وهي:

«أن يعرف شئ عن كل شئ ، وأن يعرف كل شئ عن العمل التفاوضي الذي سوف يمارسه».

ومن هنا فإن معرفة رجل التفاوض بشئ عن كل شئ يساعده في الحديث بطلاقة مع الطرف الآخر ومجاراته خاصة في الاجتماعات غير الرسمية كدعوات الاستقبال ، وحفلات العشاء ، ولقاءات النادي ، والحديث إلى الصحافة ورجال الإعلام ... الخ .

ثانياً - الخصائص الشخصية :

إذا كانت الخصائص الموضوعية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي ، فإن الخصائص والصفات الشخصية تتعلق بالنواحي التي ولد بها رجل التفاوض ، واستعداده الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها ، ولكي تصبح المهمة فقط هي صقلها وتنميتها

وتطويرها وتطويعها لتكون أكثر ملائمة للعمل التفاوضي ، ويدخل في ذلك نظم التعليم والتدريب وممارسة العمل ومتابعة هذه الممارسة بشكل دوري وعن كثب تصحيح الأخطاء وأوجه القصور ، وتأكيد وتقوية عوامل القوة والمهارة .

1- قوة التحمل ونضج الشخصية :

لابد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي . وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المفاوض أنه الطرف الذي يتفاوض معه هو إنسان أولاً قبل كل شئ له عيوبه وله حسناته ، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر . وهذا يعني أن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة ، وأن لا يفقد في أي لحظة من اللحظات هذه القدرة ، وتنصرف أيضاً قوة التحمل إلى مدى هدوء وبرود وقوة أعصابه وعدم إمكانية استشاريه أو إفقاده تحكمه في هذه الأعصاب ، وإن كان في بعض الأحيان يستخدم تكتيك العصبية والنرفزة لإحراج الطرف الآخر أو إعطائه معلومات معينة بطريقة معينة بحيث يشعر أنه نجح في الحصول عليها من لحظة انفعال حقيقية ، في حين تكون هذه العملية جزء من خطة متكاملة لإحكام السيطرة على هذا الخصم بإعطائه معلومات معينة تساعد على اتخاذ قرار معين نرغب نحن في الوصول إليه .

2- الذكاء والدهاء :

يجب أن يتصف رجل التفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد ، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضي بنجاح وفاعلية كاملتين ، حيث يرتبط إدارة الحوار التفاوضي بمدى ذكاء المفاوض في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر ، لاستغلالها ومعرفة أوجه القوة لتحييدها مع الطرف الآخر كما أن للمكر والخداع دور هام في ممارسة العمل التفاوضي ، ومن ثم فإن اتصاف المفاوض بالدهاء الشديد أمر حيوي ولازم لنجاح الممارسة التفاوضية خاصة إذا كان المنهج المستخدم يعتمد على منهج الصراع التفاوضي .

3- حسن التصرف وسرعته :

من المتعارف عليه أن «لكل فعل رد فعل مساو له في القوة ومضاد له في الاتجاه» إلا أن في العمل التفاوضي يزداد الأمر أهمية وغرابة وقوة ، فقد يكون رد الفعل أكثر أو أقل من الفعل ، وقد يكون في ذات الاتجاه أيضاً ، إلا أنه يبقى في النهاية أن هناك رد فعل ، ويعتمد هذا على حسن التصرف ذات الطبيعة شديدة الحساسية حيث يتم معالجتها بهدوء وذكاء وإدراك متكامل لمعرفة أبعاد هذه العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها .

4- إجادة فن الاستماع والإنصات :

فن الاستماع ، فن من فنون التفاوضية كثير الأهمية التي لها دور هام وخطير في نجاح العمل التفاوضي ، فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية التي يعول ويعتمد عليها في العمل التفاوضي ، بل أحياناً يكون المصدر الوحيد المتاح حيث يتم التفاوض لأول مرة مع الطرف الآخر دون معرفة سابقة أو سابق إعداد ، وتكون بالطبع هذه العملية مفاوضات تمهيدية استكشافية غرضها جمع المعلومات والبيانات أو إعطاء الوقت الكافي لجهاز الاستخبارات التفاوضية للحصول على هذه البيانات والمعلومات والإعداد الكامل للعملية التفاوضية الرئيسية .

5- اللياقة والكياسة :

تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الحل التفاوضي .

أحد العوامل الرئيسية في نجاح العمل التفاوضي ، فعلى سبيل المثال يمكن تغيير عادات وسلوك الطرف الآخر وإجباره على التجاوب معنا عن طريق الكياسة في معاملته وإدارة الحوار التفاوضي معه بشكل بارع إلى درجة يمكن معه أن تجعله يتحمس لقضايانا ويتبنى موقفنا وينسى إلى الأبد مطالبه التي كان يزمع التفاوض معنا بها أو المطالبة بها ، ويدخل في ذلك قدرة المفاوض على إشاعة وإضفاء جو عام من البهجة والسرور والترحيب والتقدير والاحترام والتبجيل بالطرف الآخر .

6- سريع الملاحظة والفطنة :

كثيراً ما تحدث أشياء صغيرة ومتناهية الصغر أثناء الجلسات التفاوضية ، وهذه الأشياء الصغيرة تكون بمثابة مفاتيح للقضايا التفاوضية وأجزائها ، وعناصرها أو للشخصيات المتفاوض معها ، وسرعة الملاحظة تساعد على إدراك ومعرفة وتشخيص هذه الأشياء والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية ، خاصة في الإحاطة بالعوامل والمؤثرات التي تؤثر على الطرف الآخر . فعلى سبيل المثال معرفة أن هذا الطرف يعاني من حساسية شديدة ضد التدخين أو الروائح النفاذة أو حساسية ضد الجنس الآخر أو عدم تكييف معه ، يساعد كل هذا على حسن إدارة العملية التفاوضية بشكل كامل .

7- الإدراك الشامل والمتكامل :

كما سبق أن بينا أن القضية التفاوضية أجزاء وعناصر ، ومن إجمالي هذه الأجزاء والعناصر تتركب القضية التفاوضية وتتكامل عناصرها ، ومن ثم فإن التعامل الجزئي مع أحد الأجزاء لابد أن يتم في إطار النظرة الشاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل .

وأن أي تصور في قدرة المفاوض على الإدراك الشامل والمتكامل لتأثير المعالجة التفاوضية لجزء أو عنصر من عناصر القضية على القضية التفاوضية لكي يؤثر على مدى قدرة هذا المفاوض إلى الوصول إلى الهدف التفاوضي .

ومن ثم يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل حتى ولو كانت مهمته تنحصر في معالجة أحد أجزائها وعناصرها .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن قدرة رجل التفاوض الناجح على استخدام كل هذه الخصائص بفاعلية ، إنما تتوقف بكاملها على مدى ما يتصف به من «يقظة» تأخذ شكل «الدوام» والاستمرار ، ولما لها من أهمية فسوف نعرض لها فيما يلي :

ثالثاً - اليقظة الدائمة المستمرة :

وهي من أهم صفات رجل التفاوض الناجح ، والتي بدونها لا يصلح لأن يكون مفاوضاً مهما

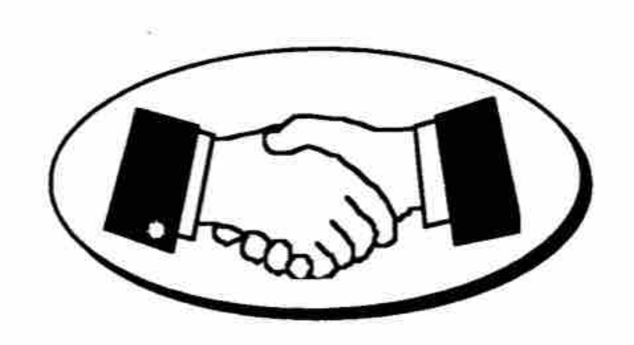
حاز من قدرات أو من مواهب تفاوضية ، حيث تتمثل «اليقظة» المسار الحاكم للاستفادة من هذه القدرات ومن تلك المواهب .

«فاليقظة التفاوضية» تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت وفي حالة «تعبئة» تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر ، ثم تحليل سليم لهذه المعلومات والوصول منها إلى مجموعة كافية ومناسبة من المؤثرات ، تكفي للحصول على استنتاجات صحيحة عن قدرات وإمكانيات هذا الطرف من ناحية ، وعن نواياه واتجاهاته وأهدافه من ناحية ثانية ودون أي تهويل أو تهوين بأي قناعة أو حكم مسبق مبني على «تقدير» مقرر من قبل .

ومن هنا فإن الإمكانيات والحقائق وحدها هي أساس اليقظة التفاوضية ، وليس مجرد الادعاء الكاذب أو التواجد المبني على النوايا غير الحقيقية والتي تغزيها الأهمية الواهمة ومن ثم فإن من الأهمية بمكان أن يكون هناك حشد تفاوضي متكامل قائم على حسن التخطيط ، والتنظيم ، والإعداد ، وتوزيع الأدوار ، والتدريب على ممارستها ، وتنسيق أدائها ، وتحقيق تعاونها وهو ما يطلق عليه كمصطلح باليقظة التفاوضية .

وهناك عوامل أخرى عديدة تتصل بشخصية رجل التفاوض أهمها أن يكون لديه مهارات وقدرات الإعداد والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية ، وأن تكون لديه القدرة على جمع المعلومات الكافية عن موضوع التفاوض وتحليل هذه المعلومات واستخدامها في صياغة الاستراتيجيات والسياسات التفاوضية وانتقاء التكتيكات التفاوضية المناسبة للتعامل مع الموقف التفاوضي ، وأن يكون لديه العزيمة والإصرار على الوصول إلي الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب والضغوط التي يواجهها والمثابرة حتى يتمكن من تحقيق هذا الهدف . وأن يتوفر لديه الإحساس الشخصي بالتفوق الذاتي والأمان والثقة فضلاً عن قدرته على تعميق الاتصال بينه وبين الآخرين واستيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء العملية التفاوضية ، واستعداده للدخول في مخاطرة محسوبة بدقة واعتماده على قدرة وحرية الحركة والتكيف السريع مع معطيات الموقف التفاوضي

المحيط به واستعداده للتلوث مع هذا الموقف وما قد يتطلبه من استخدام العنف والقوة ، أو التهديد بهذا الاستخدام للضغط على الطرف الآخر لكسب الجولات التفاوضية ويجب التأكد من توفر هذه العوامل جميعها في شخصية رجل التفاوض ، وإن كانت بالطبع بنسب مختلفة ، ومن اختلاف هذه النسب يتم اختيار المفاوضين الملائمين لكل قضية تفاوضية على حدها ، أي وفقاً للطبيعة والشخصية التفاوضية التي يتناسب معها وتكون أقدر في معالجتها وتحقيق النجاح فيها .



حالات عملية عن التفاوض

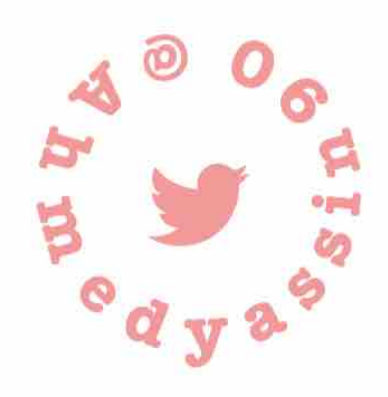
حالة عملية : شركة الخليج للتنمية الرأسمالية .

حالة عملية : اتحاد الأعلام الحر .

حالة عملية : شركة التعدين الشاملة .

حالة عملية : شركة الأسكندرية للملابس والمفروشات والتريكو .

حالة عملية : اختطاف طائرة .


@Ahmedyassin90

حالات عملية عن التفاوض

شركة الخليج للتنمية الرأسمالية

شركة الخليج للتنمية الرأسمالية إحدى شركات الاستثمار العربية المشتركة التي تقوم بإنشاء مجمع صناعي متخصص متكامل لإنتاج اللقاحات والأمصال الطبية التي تحتاج إليها منطقة الشرق الأوسط . ولما كانت الشركة تعتمد على التمويل الذاتي الناجم عن ارتفاع حجم رأسمالها البالغ 2 مليار دولار والذي تحتفظ به الشركة في حساب جاري لدى البنك القومي الأفريقي العالمي ، فإنها ترغب في الحصول على قرض بمبلغ 50 مليون دولار لدفع مستحقات المقاول العام المشرف على تنفيذ المجمع الصناعي (نظام تسليم مفتاح) والذي قام بعقد اتفاق مع جميع الموردين والمنفذين للمشروع وكذا مع البنك القومي الأفريقي العالمي لتقديم التمويل المطلوب للحصول على مستحقاته عن المشروع .

المطلوب :

1- ما رأيك في مثل هذه الحالة وهذا الموقف .

2- يُقسم المتدربين إلى ثلاث مجموعات :

- مجموعة أولى تمثل شركة الخليج للتنمية الرأسمالية .

- مجموعة ثانية تمثل المقاول العام .

- مجموعة ثالثة تقوم بمتابعة ورصد عمليات التفاوض التي ستقوم بين المجموعتين وتسجيل تعليقاتهم عليهما .

القيام بعملية التفاوض للوصول إلي اتفاق على ثلاث جلسات .

اتحاد الإعلام الحر

اتحاد الإعلام الحر مؤسسة إعـلامية متعددة الجنسيات تمتلك أربعة أقمار صناعـية تدور جميعها حـول الأرض ، ولديها عـدة قنوات فضـائية تزيد عن حـاجـتهـا وترغب في تأجيـرها أو بيع حق استخدامها لدول أو شركات أخرى وذلك لتحقيق مـوارد إضافية لتساعد على بناء محطة إعلامية فضائية متكاملة .

قامت الشركة بإرسال مندوبين إلى وزارة الإعلام والقـوات المسلحة وهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية للتباحث في تأجيرها أو بيع حق استخدام هذه القنوات الفضائية .

المطلوب :

يُقسم المتدربين إلي ثلاثة أقسام :

1- مجموعة تمثل اتحاد الإعلام الحر .

2- مجموعة تمثل وزارة الإعلام ، لقوات المسلحة وهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية .

3- مجموعة مراقبة لسير المفاوضات .

القيام بعملية التفاوض على ثلاث جلسات .

شركة التعدين الشاملة

شركة التعدين الشاملة إحدى شركات القطاع العام قامت بتصدير 1500 طن من معدن البوكسيت إلى الجمهورية السوفيتية الاشتراكية مقابل الحصول على معدات تنقيب واستخراج للمعدن . ولما كانت العلاقات التاريخية بين شركة التعدين وشركة التجارة الخارجية الروسية علامات مميزة فقد تم التصدير من جانب شركة التعدين ولم تصل إلا ربع المعدات وقد توقفت الشركة الروسية عن التوريد نظراً لاستقلال الجمهوريات السوفيتية . ولما كانت شركة النجم الأحمر هي الشركة المنتجة للآلات والمعدات وتقع في جمهورية أوكرانيا المستقلة في الوقت الذي استخدمت فيه شركة الأدوات المنزلية في جمهورية روسيا الخامات الحديثة في صناعة أواني الطهي وألواح الألومنيوم فقد رأى السيد رئيس مجلس الإدارة قيام وفد على مستوى عالي بالسفر إلى جمهورية روسيا وجمهورية أوكرانيا والتفاوض مع الشركتين للوصول إلى ما يلي :

1- الحصول على ثمن المواد الخام التي تم تصديرها إلى جمهورية روسيا نقداً وبالكامل .

2- الحصول على الآلات والمعدات المتعاقد عليها واستكمال خطوط الإنتاج وعمليات التدريب من شركة النجم الأحمر الأوكرانية ودفع مستحقاتها من الأموال التي سيتم الحصول عليها من الشركة الروسية .

المطلوب :

يُقسم المتدربين إلى ثلاث مجموعات .

المجموعة الأولى - مجموعة الوفد المسافر إلى جمهوريتي روسيا وأوكرانيا .

المجموعة الثانية - مجموعة شركة النجم الأحمر الأوكرانية .

المجموعة الثالثة - مجموعة شركة الأدوات المنزلية الروسية .

القيام بالتفاوض على جلستين .

شركة الاسكندرية للملابس والمفروشات والتريكو

شركة الاسكندرية للملابس والمفروشات والتريكو شركة ضخمة النشاط لم تبدأ نشاطها التصديري بعد نظراً لتأخر استلامها خطوط الإنتاج المتكاملة وعندما اتجهت للتصدير إلى دول أوروبا والولايات المتحدة فوجئت بالقيود الكمية والحصص التي حالت دون قيامها بعمل عقود مغرية ومجزية للتصدير فاتجهت إلى السوق الأفريقية لدول كينيا ، الكاميرون - وسط أفريقيا - أثيوبيا - أوغندا - نيجيريا - السنغال - ساحل العاج - غانا - وهي سوق يمكن أن تستوعب جانب هام من الإنتاج إلا أنها لا تمتلك نقوداً ولديها سلع وخامات مختلفة تحتاجها السوق المصرية والعربية .

وقد عهد إليك السيد رئيس مجلس الإدارة باعتبارك خبيراً تسويقياً دولياً ومتخصصاً في المفاوضات التجارية بالتفاوض مع ممثلي شركات التوزيع والحكومات في هذه الدول .

المطلوب :

يُقسم المتدربين إلي مجموعتين هي :

1- مجموعة ممثلي شركة الاسكندرية .

2- مجموعة ممثلي الدول الأفريقية وشبكات التوزيع بها .

ويقوم كل متدرب بالتفاوض مع المتدرب الآخر تحت إشراف مدير الدورة .

اختطاف طائرة

الدقيقة 21 في مكتب مدير الأزمات بدولة الأمان من صباح يوم عمل :

وردت الإشارة العاجلة الآتية :

ـ ..... خطر ..... خطر ...... احتمال اختطاف طائرة

الدقيقة 25 في مكتب مدير الأزمات :

وردت البيانات الآتية :

ـ قامت مجموعة النسر الأحمر الإرهابية باختطاف طائرة الخطوط الاتحادية العالمية وعلى متنها 106 راكب ، عدا طاقمها المكون من 17 فرداً بين مضيفين وملاحين وضباط أمن . وقد تم الاتصال الأول بين قائد الطائرة أثناء تحليقها في الجو في الدقيقة 20 ، وكانت الرسالة الآتية :

ـ اقتحام .... اختطاف .... ثم انقطع الإرسال .

ـ قامت الطائرة بتغيير مسارها وتتجه إلي قبرص حالياً في مسار خاص .

الدقيقة 30 في مكتب مدير الأزمات :

وردت بيانات عن الطائرة المختطفة على النحو التالي :

ـ الطائرة المختطفة من طراز بوينج 767 تم تسليمها حديثاً بقيادة السيد الطيار محمد فريد الذي سبق له أن تعرض لثلاث حوادث اختطاف سابقة .

ـ على متنها الركاب أيضاً 10 أفراد من المخابرات و 3 جواسيس مهمين جداً .

ـ من بين الركاب أيضاً 7 أفراد عسكريين من مختلف الرتب ، 5 منهم سبق لهم التدريب على مكافحة الإرهابيين والتعامل مع الإرهابيين وهم متجهين في بعثة خارجية لاستكمال تدريبهم المتقدم وعالي التخصص .

ـ الطائرة تحمل شحنة من اليورانيوم المخصب لصنع ثلاث قنابل ذرية من طراز القنابل التقليدية التي ألقيت على هيروشيما ونجازاكي .

ـ الطائرة تحمل 10 لوحات فنية لبيكاسو لا تقدر بثمن .

ــ الطائرة تحمل شحنة سرية ضمن خزانة خاصة تتضمن خطط الدفاع والأمن وتعليمات الشفرة السرية الجديدة المبلغة إلى سفاراتنا في الخارج والتي استغرق إعدادها 3 سنوات كاملة وانفق عليها 10 مليون دولار .

- هناك ثلاث ضباط أمن متخصصين ، مزودين بالأسلحة الشخصية موزعين على طول الطائرة، ومندسين بين الركاب .

ــ الطائرة مزودة بأسلحة خفيفة لمقاومة الإرهاب والاختطاف في دواليب خاصة يعرفها ضابط الأمن ، وكذا قائد الطائرة .

الدقيقة 90 في مكتب مدير الأزمات :

وردت البيانات الآتية :

ــ هبطت الطائرة في مطار لارناكا بقبرص على الممر رقم 21 المتطرف القريب من البحر وقد تم تأمينها بمعرفة القوات القبرصية .

الدقيقة 94 في مكتب مدير الأزمات :

وردت البيانات الآتية :

ــ تم الاتصال بقائد الطائرة الذي أورد بياناً عن لسان المختطفين هذا نصه : نحن جماعة النسر الأحمر ، نحلف باسم الإنسانية أننا ضد الديكتاتورية والإرهاب والتصفية الجسدية التي يمارسها نظام الحكم في دولة الأمان ، ومن أجل تحرير وطننا وإعادة السعادة والبهجة إليه قمنا بعمليتنا الجريئة ونطالب بالآتي :

ــ الإفراج الفوري عن قائدنا الذي تم اعتقاله وأن يلحق بنا في قبرص على أول طائرة والتي تغادر دولة الأمان خلال ساعتين .

ــ فدية قدرها 12 مليون دولار .

ــ تزويد الطائرة بالوقود والغذاء .

وإذا لم يتم الاستجابة لمطالبنا سوف نقوم بإعدام رهينة كل ربع ساعة .

الدقيقة 120 مكتب الأزمات :

ـ تم إسناد عملية الطائرة من قائد البلاد وعلى مدير الأزمات أن يتعامل معها من خلال البدائل الآتية :

ـ اقتحام الطائرة للإفراج عن الرهائن .

ـ التفاوض مع المختطفين .

ـ استخدام كلا البديلين معاً .

الدقيقة 125 مكتب مدير الأزمات :

وردت البيانات الآتية :

ـ تم فتح قناة للاتصال بالمختطفين بمطار لارناكا .

ـ وردت تقارير المخابرات التي تشير بالآتي :

- جماعة النسر الأحمر تحظى بتعاطف وتعاون من بعض المسئولين في الحكومة القبرصية وأن هناك احتمالات لتواطؤ من جانبهم في هذا المجال .

ـ الطيار محمد فريد هناك شبهات تشير إلى أنه يتعاون مع الإرهابيين ، خاصة وأن ميوله واتجاهاته الفكرية وهو طالب تشير إلي ذلك .

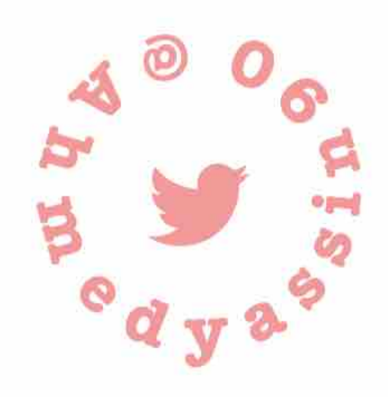
• صدر أيضاً للناشر •

الكتاب	المؤلف
مقدمة في فكر واقتصاد وعصر اللا دولة	د. محسن أحمد الخضيري
العولمة الاجتياحية	د. محسن أحمد الخضيري
غسيل الأموال	د. محسن أحمد الخضيري
التمويل بدون نقود	د. محسن أحمد الخضيري
اقتصاد المعرفة	د. محسن أحمد الخضيري
اليورو	د. محسن أحمد الخضيري
مبادىء التفاوض	د. محسن أحمد الخضيري
أسرار الترويج في عصر العولمة	أ. محسن فتحي
مبادىء الإدارة	د. علي محمد منصور
الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين	د. عبد الحميد المغربي
الإدارة الفندقية	أ. سامي عبد الفتاح
النظام الاقتصادي العالمي الجديد بعد أحداث 11 سبتمبر	د. عبد المطلب عبد الحميد
السياسات الاقتصادية على مستوى المشروع	د. عبد المطلب عبد الحميد
السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي	د. عبد المطلب عبد الحميد
السوق العربية المشتركة	د. عبد المطلب عبد الحميد
الجات والعالم الثالث	د. عاطف السيد
التجارة الإلكترونية	دانيل زيليوكس
الدليل المبتكر عبر الإنترنت	روبين رولاند
عمل المجموعة في التعليم والتدريب	مايكل رينولدز
التدريب الفعال وأثره على التكلفة	توني نيوباي
التدريب على جودة الخدمة	توني نيوباي

- مهارات إدارة المشروعات الصغيرة	د. أحمد هيكل
- تقييم الأداء ومواجهة الأزمات	لواء . ممدوح زيدان
- موسوعة دول العالم	محمد الجابري
- التربية الدولية	ماري هايدن و چيف طومبسون
- التعلم في مراحل العمر المتأخرة	بيتر چارڤيس
التربية المقارنة	أ.د همام بدراوي زيدان

■ سلسلة تنمية المهارات الوظيفية

- كيف تصبح قائداً ناجحاً	د.هـ. ويز
- كيف تكون مديراً ناجحاً	د.هـ. ويز
- اتخاذ القرارات الصعبة	د.هـ. ويز
- بناء علاقات أفضل بالعمل	د.هـ. ويز
- تفويض المسئولية بأسلوب أكثر فعالية	د.هـ. ويز
- طرق مبتكرة لحل المشكلات	د.هـ. ويز
- إجراء المقابلات الشخصية بنجاح	د.هـ. ويز
- أفضل 101 مشروع يدار من المنزل	دان رامسي
- دليل المدير للسلامة والصحة المهنية أثناء العمل	چيرمي سترانكس
- التخطيط التربوي	


@Ahmedyassin90


مبادئ التفاوض
الدكتور
محسن احمد الخضيري